

# **Kolme strategista näkökulmaa autoalan murrokseen Suomessa**

Johtamisen & organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Julius Mattila

Ohjaaja:  
KTT Milla Unkila

24.2.2026  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen & organisointi

**Tekijä:** Julius Mattila

**Otsikko:** Kolme strategista näkökulmaa autoalan murrokseen Suomessa

**Ohjaaja:** KTT Milla Unkila

**Sivumäärä:** 87 sivua

**Päivämäärä:** 24.2.2026

Suomen autoala on viime vuosien aikana ajautunut haastavaan tilanteeseen. Pandemia, geopoliittinen epävakaus ja taloudellinen epävarmuus ovat jättäneet jälkensä jokaiseen autoalan toimijaan tavalla tai toisella, mutta erityisesti autoalan kivijalka, uusien henkilöautojen kauppa, on kärsinyt merkittäväällä tavalla. Suomen talous on taantumassa, mikä aiheuttaa myös omat haasteensa lainsäädännöllisten vaatimusten, toimintaympäristön muutosten ja kilpailun kiristymisen lisäksi. Tämä tutkielma tarkastelee autoalan murrosta Suomessa kolmesta strategisesta näkökulmasta hyödyntäen strategian kolmijalkaa teoreettisena viitekehyksenä.

Tutkielmassa selvitetään, miten autoalan murroksen strateginen kokonaiskuva rakentuu ja miten se voi auttaa maahantuoja sopeutumaan murrokseen. Tutkielma koostuu katsauksesta murroksen eri käsitteisiin, autoalan liiketoimintamalleihin ja nykytilaan. Tämän lisäksi teoreettisena viitekehyksenä käytetyn strategian kolmijalan näkökulmat avataan ennen empiirisen aineiston analysointia johtopäätöksineen.

Tutkielma toteutettiin laadullisena haastattelu- ja tapaustutkimuksena yhdessä suomalaisessa maahantuojaorganisaatiossa, jossa haastateltavat työskentelevät. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla, joita tutkielmaan tehtiin seitsemän kappaletta. Haastateltavat olivat eri liiketoimintafunktioiden johtohenkilöitä, jotka ovat aktiivisesti osana yrityksen strategiatyötä. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan temaattisen analyysin avulla hyödyntäen strategian kolmijalkaa, mikä mahdollisti eri ilmiöiden, tulkintojen ja rakenteiden ymmärtämisen jättäen tilaa haastateltavien subjektiivisille näkemyksille koskien autoalan murrosta, nykytilaa ja tulevaisuutta.

Tulokset osoittavat, että murros näyttäytyy moniulotteisena ilmiönä, jossa toimialan rakenteellinen kannattavuuskriisi, uusien toimijoiden markkinoille tulo ja ansaintalogiikan muutos kytkeytyvät vahvasti toisiinsa. Toimialapohjaisesta näkökulmasta keskeisiksi tekijöiksi nousivat kilpailun kiristyminen, asiakkaiden neuvotteluvoiman kasvu ja korvaavien tuotteiden uhka. Resurssipohjaisesta näkökulmasta digitaaliset alustat, asiakasdatan hallinta ja jälleenmyyjäverkoston sitouttaminen nähdään keskeisinä tulevaisuuden kilpailutekijöinä. Institutionaalinen näkökulma korostaa regulaation, verotuksen ja kuluttajakäyttäytymisen asteittaisen muutoksen merkitystä strategisten valintojen taustalla.

Tutkimuksen perusteella autoalan murros ei näyttäydy yksittäisenä tapahtumana, vaan pitkäkestoisena siirtymänä, jossa useat rakenteelliset tekijät vaikuttavat samanaikaisesti. Strategian kolmijalka tarjoaa viitekehyksen, jonka avulla maahantuojaorganisaatio voi jäsentää tätä kokonaisuutta ja tunnistaa, mihin strategisiin painopisteisiin tulisi keskittyä. Kestävä kilpailuetu ei muodostu yksittäisestä innovaatiosta tai liiketoimintamallista, vaan kyvystä tarkastella murrosta samanaikaisesti useasta näkökulmasta ja sopeuttaa strategisia valintoja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

**Avainsanat:** murros, autoala, strategian kolmijalka, kilpailuetu

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Johdatus aiheeseen	7
1.2	Tutkielman tavoite, rajaus ja tutkimuskysymykset	7
<b>2</b>	<b>Muutos, transformaatio, disruptio vai murros?</b>	<b>9</b>
2.1	Käsitteiden kirjo	9
2.2	Muutos: sisäisen uudistumisen käsitteet	9
2.3	Transformaatio: pitkäkestoinen ja kokonaisvaltainen organisaation muutos	10
2.4	Disruptio: markkinoita rikkova voima	11
2.5	Murros: rakenteellinen ja pitkäkestoinen siirtymä	13
<b>3</b>	<b>Liiketoimintamallit, markkinatilanne &amp; murroksen ajurit</b>	<b>14</b>
3.1	Autoalan liiketoimintamallit	14
3.1.1	Automyynti	14
3.1.2	Leasing	17
3.1.3	Autovuokraamot	18
3.1.4	Tilauspalvelut	19
3.1.5	Yhteiskäyttöautot	20
3.1.6	Jälkimarkkinointi	20
3.1.7	Digitaaliset lisäpalvelut	23
3.1.8	Latauspalvelut	24
3.2	Markkinatilanne	26
3.2.1	Nykytila numeroina	26
3.2.2	Kehityssuunnat	35
<b>4</b>	<b>Strategian kolmijalka</b>	<b>41</b>
4.1	Mikä on strategian kolmijalka?	41
4.2	Toimialapohjainen näkökulma	41
4.3	Resurssipohjainen näkökulma	46
4.4	Institutionaalinen näkökulma	50
4.4.1	Instituutioteoriat	51
4.4.2	Institutionaalinen näkökulma osana strategian kolmijalkaa	52
<b>5</b>	<b>Tutkimusmenetelmä</b>	<b>55</b>

5.1	Laadullinen haastattelu- ja tapaustutkimus	55
5.2	Aineiston keruu	55
5.3	Aineiston analyysi	57
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusetiikka	58
6	Tulokset	60
6.1	Toimialapohjainen näkökulma	60
6.2	Resurssipohjainen näkökulma	68
6.3	Institutionaalinen näkökulma	73
6.4	Yhteenveto tuloksista	78
7	Johtopäätökset	80
	Lähteet	83

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Perinteinen suoran automyynnin malli	15
Kuvio 2. Moderni suoran automyynnin malli	17
Kuvio 3. Autoklusterin liikevaihto Suomessa 2023	27
Kuvio 4. Henkilöautojen ensirekisteröinnit Suomessa vuosina 2010-2025	29
Kuvio 5. Henkilöautojen ensirekisteröinnit käyttövoimittain vuosina 2015-2025	30
Kuvio 6. Henkilöautokanta käyttövoimittain vuosina 2014-2024	32
Kuvio 7. Uusien henkilöautojen hankintatavat vuosina 2015-2025	33
Kuvio 8. Henkilöautojen verotusarvojen kehitys 2014-2024	34
Kuvio 9. Käytettyjen henkilöautojen kaupan kehitys vuosina 2015-2024	35

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Haastattelujen tiedot	56
Taulukko 2. Aineistolähtöiset teemat koottuna näkökulmittain	57

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Autoteollisuus on globaalisti yksi merkittävimmistä teollisuudenaloista, jonka kehityskulut heijastuvat voimakkaasti myös Suomeen. Erityisesti uusien henkilöautojen markkina on kohdannut kysynnän heilahteluja, kiristyvää sääntelyä sekä kilpailun voimistumista, mikä on lisännyt paineita koko toimialan toimijoille.

Koronapandemian vaikutus toimitusketjuihin ja uusien autojen tuotantoon on ollut merkittävä, mistä ala on alkanut hiljalleen toipua, mutta maailman geopoliittinen tasapaino on huojunut viime vuosina, mikä on vaikuttanut myös talouden tasapainoon. Talouden ollessa epätasapainossa ja tulevaisuudennäkymien ollessa hämärän peitossa, uusien autojen hankinta ei todennäköisesti ole useiden yksityis- tai yritysasiakkaiden hankintojen prioriteettilistalla korkeimpana. Ensirekisteröintien käyrä suuntaa edelleen siis alaspäin. Epävakaan taloudellisen tilanteen lisäksi Euroopassa valmistettavien sekä myytävien autojen päästörajat jatkavat kiristymistään tiukemmiksi EU:n lainsäädännön myötä, mikä aiheuttaa painetta autovalmistajille ja maahantuojille, kun tuotevalikoiman täytyy jatkossa täyttää uudet ympäristövaatimukset suurien sakkujen uhalla. Ilmastonmuutos ei odota rauhallisempaa geopoliittista tilannetta vaan jatkaa kulkuaan, mikäli kulutustottumuksiin ja nykyisten tuotteiden vastuullisuuteen ei puututa. Monipuoliset tuoteportfoliot ja korkeat volyymitavoitteet asettavatkin maahantuojat tiukan paikan eteen vaikeilla markkinoilla kuten Suomessa.

## 1.2 Tutkielman tavoite, rajaus ja tutkimuskysymykset

Erilaiset opinnäytetyöt, tutkimukset, julkaisut, toimijat ja autoala yleisesti ovat todenneet useamman vuoden, että autotoimiala elää ja on elänyt pidemmän aikaa murrosvaihetta, jossa korostuvat erinäiset teemat kuten sähköistyminen, digitalisaatio, uusien liiketoimintamallien hyödyntäminen ja asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen parantaminen vastuullisuuden, automaation, tekoälyn sekä palveluiden avulla. Alaan liittyviä tutkielmia Suomen toimialalta on tehty, mutta suoraan autoalan strategiatyöhön ja tulevaisuudennäkymiin liittyviä tutkimuksia on hyvin niukasti, jos laisinkaan. Erinäisiä strategisia työkaluja on luonnollisesti olemassa ja autoalan eri toimijat pyrkivät käyttämään niitä omissa strategioissaan, mutta murrosta ja strategiaa käsittelevää tutkimusta autoalan kontekstissa tarvitaan lisäämään ymmärrystä

merkittävimmistä murrokseen vaikuttavista tekijöistä. Mihin autoalan organisaatioiden täytyy Suomessa keskittää panostuksiaan, jotta he ja autoala pysyisivät kannattavana?

Suomi on edistyksellinen monessa asiassa, mutta tällä hetkellä autoalan murroksen strategisen kokonaiskuvan ja uusien liiketoimintamallien tunnistamisessa on puutteita. Suomalaisia on vuosia nimitetty maailman nopeimmaksi kansaksi, mutta tämän nimityksen ylläpitäminen edellyttää uusien mahdollisuuksien tunnistamista ja niiden pitkäjänteistä strategista toteuttamista. Strategiat voivat poiketa toisistaan, mutta samalla niiden keskinäinen kytkös toisiinsa on äärimmäisen tärkeää koko yrityksen selkeän strategiatyön määrittämisen kannalta. Johdonmukaisen ja selkeän strategian kokonaiskuvan määrittäminen on menestyvän ja kilpailuetua tavoittelevan yrityksen toiminnan keskiössä, mikä pätee myös autoalan toimijoihin. Tämän tutkielman tarkoituksena on tuottaa autoalalla strategiatyötä tekeville työkaluja tarkastella kilpailuetuja ja selkeyttää autoalan murrosta Suomessa strategisesta näkökulmasta uusien autojen maahantuojan kontekstissa. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- *Miltä autoalan murroksen strateginen kokonaiskuva näyttää maahantuojatason näkökulmasta?*

Tätä päätutkimuskysymystä tarkennetaan seuraavilla alakysymyksillä:

- *Mitä tarkoitetaan murroksella?*
- *Miltä autoalan nykytila näyttää laajemmassa kuvassa?*
- *Mistä strateginen kokonaiskuva muodostuu?*
- *Miten autoalan murros näyttäytyy uusien autojen maahantuojan eri liiketoimintafunktioiden näkökulmista?*

## 2 Muutos, transformaatio, disruptio vai murros?

### 2.1 Käsitteiden kirjo

Ymmärtääksemme uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja autoalan murrosta tulee meidän tarkastella murroksen käsitettä sekä nykyisiä liiketoimintamalleja.

Pyrkimyksenä tässä pääluvussa on selkeyttää murroksen käsitettä, kun taas seuraavassa pääluvussa luodaan lukijalle katsaus autoalan nykyisiin liiketoimintoihin.

Jotta voidaan ymmärtää tarkemmin autoalan liiketoimintamalleja sekä niissä tarkasteltavaa murrosta, täytyy tehdä tietynlainen erittely muiden tähän aihepiiriin liittyvien käsitteiden ja murroksen välille. Näihin muihin käsitteisiin sisällytän tässä luvussa termit muutos, transformaatio ja disruptio, jotka voivat helposti tarkoittaa samaa asiaa terminologiaan perehtymättömälle lukijalle. Useat ajankohtaiset julkaisut, menneet tutkimukset ja eri alojen ammattilaiset käyttävät tätä sanastoa jopa hieman trendisanastona, mutta tarkat määritelmät jäävät usein epämääräisiksi. Tämä ongelma ei rajoitu vain arkikieleen tai yleisiin keskusteluihin, sillä myös akateemisessa keskustelussa käsitteitä käytetään toisinaan rinnakkain ilman selkeää erottelua (Lile ym., 2025; Kivimaa ym., 2021).

Tässä tutkielmassa pyritään selkeyttämään tätä jaottelua ja perustelemaan, miksi juuri murros on käsitteenä sopivin kuvaamaan autoalan tämänhetkistä ja tulevaa kehitystä. Jotta voimme ymmärtää nykypäiväistä keskustelua, tulee meidän tarkastella menneisyyttä sekä tämän aihepiirin historiallista perustaa.

### 2.2 Muutos: sisäisen uudistumisen käsitteet

Muutoksen tutkimuksen klassinen perusta luotiin muutosjohtamisen oppi-isänä pidetyn Kurt Lewinin (1947) toimesta. Lewin oli psykologi, joka tutki sosiaalipsykologiaa ja ryhmädynamiikkaa. Hän kehitti muutosjohtamiselle kolmiportaisen mallin, jotta johtajat ja tutkijat pystyisivät ymmärtämään organisaatiomuutosta paremmin systemaattisen ja hallittavamman prosessin kautta. Lewin tunnisti tutkimuksessaan ihmisissä eräänlaiset voimakentät (force fields), jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä muutoksen sisällä. Nämä voimakentät saattoivat olla muutosta tukevia tai sitä vastustavia. Tämän prosessin ensimmäisessä portaassa/vaiheessa vakiintuneet toimintatavat puretaan ja jäsennellään organisaation tai ryhmän sisällä auki. Tässä vaiheessa tavoitteena on saada ihmiset

ymmärtämään muutoksen tarve ja haastaa vanhat toimintatavat sekä tottumukset. Seuraavassa vaiheessa nämä vanhat toimintatavat korvataan uusilla ja lopulta viimeisessä vaiheessa ne vakiinnutetaan uudeksi normiksi osana uudistuneita toimintatapoja. Muutos käsitteenä voidaan nähdä suuremmassa kuvassa pienempänä, vaikkakin tärkeänä toimenpiteenä, joka kohdistuu yksittäisen yksilön, ryhmän tai kokonaisen organisaation tapaan toimia sen sijaan, että jotakin muuttuisi jatkuvasti perustavanlaatuisesti tai kokonaisvaltaisesti.

Kotterin (1996) myöhempi malli laajensi ja tarkensi Lewinin ajatuksia ja korosti muutoksen johtamista organisaatiotasolla, mutta säilytti muutoksen prosessimaisen ja vaiheittaisen luonteen. Kotter jakoi mallinsa kahdeksaan eri osaan: kiireellisyyden tunteen luonti, muutosta johtavan tiimin muodostus, vision ja strategian luonti muutokselle, muutoksesta viestiminen, esteiden poistaminen muutoksen tieltä, lyhyen aikavälin voittojen tuottaminen, saavutusten vakiinnuttaminen lisämuutoksen synnyttämisen kannustajana ja uusien toimintatapojen juurruttaminen osaksi organisaatiokulttuuria (Kotter 1996, 27). Myöhemmin Kotter (2012) totesi myös, että nämä mallit eivät pelkästään olleet hyödyllisiä muutoksen johtamiseen vaan laajemmin ne auttoivat ihmisiä puhumaan laajemmin muutosongelmista ja -strategioista sekä transformaatiosta. Muutoksessa korostuukin siis operatiivinen uudistaminen ja sen hallinta, kun taas transformaatio ulottautuu syvempään uudistumiseen.

### **2.3 Transformaatio: pitkäkestoinen ja kokonaisvaltainen organisaation muutos**

Kuten todettua, transformaatiolla on lainalaisuuksia muutokseen, josta sitä on johdettu vuosien saatossa, mutta nämä kaksi käsitettä kuitenkin poikkeavat toisistaan. Transformaation käsitettä organisaatioiden muutoksessa on alkujaan esitelty Tushmanin & Romanellin (1985) toimesta, kun he olivat tunnistaneet aikaisempien organisaatioiden evoluutiota tutkivien mallien sisältäneen puutteita kokonaisvaltaisessa teoriassa, joka huomioisi sekä sisäiset että ulkoiset muutosvoimat. Romanelli & Tushman (1994) kuvasivat tätä puutetta kokonaisvaltaisessa teoriassa empiirisessä tutkimuksessaan organisatorisesta transformaatiosta ja sen luonteesta. Tutkimuksessa tarkasteltiin muuttavatko organisaatiot rakenteitaan, strategioitaan ja järjestelmiään ennemmin lyhyissä ja vahvoissa murrosjaksoissa vai pikemminkin jatkuvan ja tasaisen kehityksen kautta. Tunnistettuaan organisaatioiden käyvän läpi pitkiä vakauden kausia, joita seuraa

perustavanlaatuiset transformaation ajanjaksot, Tushman ja O'Reilly (1996) konkretisoivat tätä asiaa pidemmälle kuvaamalla transformaation organisaation syvällisenä, strategisena ja pitkäkestoisena uudistumisena.

Transformaatioissa ei ole kyse muutoksen tavoin vain yksittäisistä prosesseista, vaan organisaation identiteetin, rakenteen ja jopa arvonluontilogiikan uudelleenmuodostamisesta. Merkittävänä tunnistettavina tekijöinä transformaatioissa voidaankin pitää sen olevan seurausta organisaation sisäisestä, tietoisesta uudistamisen tarpeesta, jota johdetaan uusien rakenteiden ja toimintamallien kautta. Transformaatio voi olla esimerkiksi digitaalinen transformaatio, jossa yritys ottaa käyttöön uusia teknologioita ja toimintamalleja, jotka muuttavat sen toimintaa perusteellisesti (Vial, 2019). Kotter (2012) ja Tushman & O'Reilly (1996) korostavat molemmat johdon roolia suunnan näyttäjänä ja vision rakentajana, sillä ilman selkeää johtajuutta transformaatio jää helposti irralliseksi muutosten sarjaksi.

## **2.4 Disruptio: markkinoita rikkova voima**

Disruptio eroaa sekä muutoksesta että transformaatiosta siinä, että se on tyypillisesti ulkoapäin tuleva muutosvoima ja painottuu vahvemmin markkinoihin ja toimialaan kokonaisuutena. Bower & Christensen (1995) tarkastelivat disruptiota ja disruptiivisia innovaatioita. Heidän mukaan yksi liiketoiminnan johdonmukaisimmista ilmiöistä on vuosien varrella ollut se, että johtavat yritykset epäonnistuvat pysymään toimialojensa huipulla, kun teknologiat tai markkinat muuttuvat. Clayton Christensen (1997) määritteli teoksessaan Edelläkävijän dilemma (eng. The Innovator's Dilemma) disruption ilmiöksi, jossa uusi teknologia tai liiketoimintamalli syrjäyttää vakiintuneet teknologiat tai liiketoimintamallit tarjoamalla aluksi yksinkertaisempaa tai edullisempaa ratkaisua, mikä voi näyttäytyä ajan henkeen heikompana ja tarpeettomana verrattuna markkinoilla oleviin johtaviin teknologioihin tai liiketoimintamalleihin. Vaikka disruptio nähdäänkin usein markkinoilla ja toimialoilla häiriötä aiheuttavana ilmiönä, on tulkinta disruption mielekkyydestä usein kaksijakoinen.

On olemassa yrityksiä ja organisaatioita, jotka pyrkivät suojaamaan nykyliiketoimintaa keskittyen nykyiseen arvonluontilogiikkaansa, välttämällä transformaation mahdollisuuden ja lähinnä seuraten mahdollisten disruptioiden merkittävyyttä. Tämän ohella on kuitenkin olemassa yrityksiä ja organisaatioita, jotka haluavat proaktiivisesti etsiä mahdollisuuksia horjuttaa nykyistä markkinatilannetta uusien kasvumahdollisuuksien

nojalla (Christensen 2007, 32). Käytännössä tämä voi näyttäytyä täysin erillisenä liiketoimintafunktiona yrityksen nykyisestä liiketoiminnasta, mutta sen tavoitteena on löytää keinoja, jolla toimialan nykytilaa pystyttäisiin horjuttamaan disruption tavoin merkittävästi. Tämän voisi tulkita tietyllä tavalla transformaation piiriin, mutta tätä voitaisiin tarkastella enemmänkin transformatiivisena disruptiona, jossa tarkoituksenmukaisesti pyritään horjuttamaan nykyistä markkinatilannetta perusteellisesti. Toimialalla jo toimiva yritys ja organisaatio voi transformaation kautta toteuttaa disruptiivisen innovaation, joka edellyttää samalla sen oman liiketoiminnan uudistamista, mutta samalla vaikuttaa merkittävästi muihin toimialalla toimiviin toimijoihin. Christensenin (2016, 217-220) mukaan perinteinen ja suuri toimialalla oleva yritys pystyy luomaan onnistuneen disruptiivisen teknologian parhaiten, mikäli kyseinen yritys on ymmärtänyt luoda erillisen liiketoimintafunktion, ehkä jopa erillisen yrityksen, joka keskittyy suunnittelemaan disruptiota aiheuttavia innovaatioita erillisenä toimijana sen sijaan, että tämä funktio joutuisi yrityksen sisällä yrittämään luoda innovaatioita, jotka lähtökohtaisesti sotisivat perusliiketoiminnan funktioita vastaan.

Christensen (1997; 2007; 2016) tarkastelee disruptiota vahvasti resurssipohjaisesta näkökulmasta, mikä ohjaa myös hänen tulkintojaan yritysten selviämisestä ja pärjäämisestä disruption keskellä. Keskiöön hänen ajatuksissaan asettuvat yritysten johtajapositioissa olevat henkilöt sekä heidän kykynsä johtaa yrityksiä disruptiivisten teknologisten innovaatioiden tehdessä tuloaan.

Christensenin jälkeen monet tutkijat ovat huomauttaneet, että disruptio-termiä on alettu käyttää liian laajasti ja epätarkasti. Kuten Lile ym. (2025) toteavat, disruptiosta on tullut yleistermi kaikelle muutokselle, mikä on hämärtänyt sen alkuperäistä teoreettista merkitystä. Samoin Kivimaa ym. (2021) ja Kawamoto (2019) ovat kritisoineet, että disruptio-sanaa käytetään usein synonyymina murrokselle tai transformaatiolle ilman, että erotetaan ilmiön mittakaavaa tai kestoja. Tämä on johtanut siihen, että disruptiosta puhutaan toisinaan systemaattisena siirtymänä, vaikka se on alun perin tarkoittanut yksittäistä, markkinatasoista ilmiötä sen sijaan, että puhuttaisiin yhteiskunnallisesta tai toimialan kokonaisvaltaisesta muutoksesta pidemmällä aikavälillä. Tässä tutkimuksessa disruptio nähdäänkin yksittäisenä, usein teknologialähtöisenä ilmiönä, joka voi toimia murroksen käynnistäjänä ja edistäjänä, mutta se ei yksinään itsessään muodosta murrosta.

## 2.5 Murros: rakenteellinen ja pitkäkestoinen siirtymä

Murroksella viitataan tässä tutkielmassa pitkäkestoiseen, perustavanlaatuiseen ja rakenteelliseen siirtymään, jossa vakiintuneet järjestelmät, teknologiat, instituutiot ja toimintamallit korvautuvat uusilla (Geels 2002, 1257). Multi-Level Perspective (MLP) -malli on yksi keskeisistä teorioista murrosten ymmärtämisessä. Sen mukaan murros syntyy kolmen tason vuorovaikutuksesta. Näihin tasoihin kuuluvat teknologiset innovaatiot, vakiintuneet toimialarakenteet ja instituutiot sekä laajempi yhteiskunnallinen ympäristö. Kun uusi teknologia tai toimintamalli saa riittävästi tukea ja ulkoiset paineet muuttuvat syntyy siirtymä kohti uutta järjestelmää. (Geels 2002, 1272.)

Murros ei ole äkillinen ilmiö, vaan prosessi, joka voi kestää vuosikymmeniä. Murros voi koostua useiden rinnakkaisten muutosten, kuten teknologisten innovaatioiden, regulaation, infrastruktuuriin liitettyjen panostusten ja kuluttajakäyttäytymisen muutoksen yhteisvaikutuksen kautta. (Geels 2002, 1271-1273.) Tämä tekee murroksesta käsitteenä strategisesti relevantin tutkielmaa varten, sillä se kuvaa pitkäjänteistä ja rakenteellista siirtymää kokonaisvaltaisesti sen sijaan, että tapahtuisi jokin äkinäinen ja nopea markkinareaktio hyvinkin perinteikkäällä toimialalla.

Tässä tutkielmassa keskitytään murrokseen käsitteenä, koska se tarjoaa laajimman ja syvimmän teoreettisen näkökulman autoalan muutoksiin. Toimialaa todennäköisimmin muokkaavat samanaikaisesti monet ulkoiset ja sisäiset voimat, jotka yhdessä muodostavat murroksen (Geels & Schot 2007, 400).

Murroksen käsite sopii siten parhaiten kuvaamaan toimialatason ja yhteiskunnallisen muutoksen mittakaavaa, jossa yksittäiset disruptiot toimivat murroksen edistäjinä tai käynnistäjinä, mutta eivät yksinään selitä kokonaisuutta. Muutoksen ja transformaation käsitteet puolestaan auttavat ymmärtämään yritystasolla tapahtuvaa sopeutumista ja strategisia uudistuksia murroksen sisällä. Tämän tutkimuksen näkökulmasta murros ei siis ole vain tapahtumien seurausta, vaan prosessien, strategisten valintojen ja ulkoisten paineiden yhteistulosta, jossa yritysten tulee navigoida tai jota yritys voi itse yrittää ohjata sekä suunnata johonkin suuntaan. Murros eroaa edellä käsitellyistä käsitteistä siinä, että se on pitkäkestoinen, perustavanlaatuinen ja monitasoinen tapahtumaketju, jossa useat muutokset limittyvät ja vahvistavat toisiaan luoden rakenteellisen toimialan murroksen.

### **3 Liiketoimintamallit, markkinatilanne & murroksen ajurit**

#### **3.1 Autoalan liiketoimintamallit**

Autoalan kokonaisuuteen kuuluu monia eri liiketoimintamalleja, jotka muodostavat yhdessä ns. autoklusterin. Autoklusteriin kuuluvat perinteisen autojen tukku- ja vähittäiskaupan lisäksi ajoneuvojen ja niiden osien valmistus, autojen vuokraus ja leasing, autojen katsastus sekä auton osien tukku- ja vähittäiskauppa. Huomioitavaa on myös, että autoala muuttuu ja liiketoimintamallit sen mukana, minkä takia näiden edellä mainittujen lisäksi autoalalle pyrkii uusia toimijoita. Huomionarvoisia uusia liiketoimintamalleja autoalalla ovat digitaalisten lisäpalvelut, latauspalvelut, yhteiskäyttöautot sekä erinäiset tilauspalvelut. Näiden liiketoimintamallien sisällä on erilaisia tulonlähteitä sekä ansaintamalleja yritysten tuloksenteon kannalta.

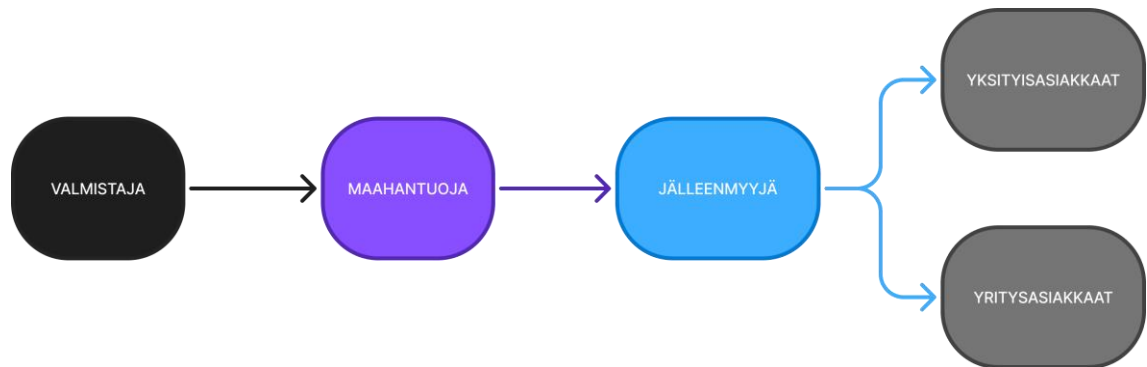
Seuraavissa alaluvuissa tulen tarkastelemaan näitä tulonlähteitä liiketoimintamalleittain, jotta voidaan muodostaa laajempi kokonais käsitys siitä, kuinka moninainen autoala on liiketoiminnoiltaan. Näiden alalukujen tarkoituksena on myös havainnollistaa lukijalle, että muutoksia liiketoimintamallien sisällä voi olla hyvinkin paljon, mutta jokainen muutos ei välttämättä ole merkittävä autoalan murroksen osalta. Näiden alalukujen avulla pyritään tunnistamaan ja erittelemään niitä vaikutustekijöitä, jotka vaikuttavat sekä ovat vaikuttaneet perustavanlaatuisesti murroksen kehityskaaren suuntaan, voimakkuuteen ja merkitykseen autoalalla.

##### **3.1.1 Automyynti**

Autojen tukku- ja vähittäiskauppa eli perinteisemmin automyynti on liikevaihdoltaan selkeästi suurin liiketoimintamalli, kun tarkastellaan autoklusterin liikevaihdon jakaumaa. Automyynti sisältää niin uusien autojen kuin myös käytettyjen autojen myynnin. Tämän tutkielman pohdinnat sekä empiirinen osuus painottuu vahvemmin uusien autojen myyntiin, mutta luontaisesti käytettyjen autojen myynti vaikuttaa uusien autojen myyntiin ja päinvastoin.

Perinteinen uusien autojen suoran automyynnin liiketoimintamalli on ollut olemassa jo vuosikymmeniä. Tässä mallissa automerkkien alkuperäinen laitevalmistaja (eng. Original Equipment Manufacturer, OEM) valmistaa autoja, jotka maahantuojayritykset

ovat heiltä tilanneet eli ostaneet. Nämä maahantuojat myyvät kyseiset autot jälleenmyyjille, jotka lopulta myyvät ne loppuasiakkailleen (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Perinteinen suoran automyynnin malli

Perinteisessä liiketoimintamallissa jälleenmyyjät ovat suuressa roolissa, kun puhutaan autojen lopullisesta saamisesta tieliikenteeseen yksityis- ja/tai yritysasiakkaiden omistamana. Tulonlähteet tässä myyntiketjussa syntyvät hyvin suoraviivaisesti. Valmistaja saa rahalliset suoritukset maahantuojalta, joka saa ne jälleenmyyjältä, joka saa ne loppuasiakkailtaan eli kyseessä on hyvin pelkistetty näkemys kokonaiskuvasta.

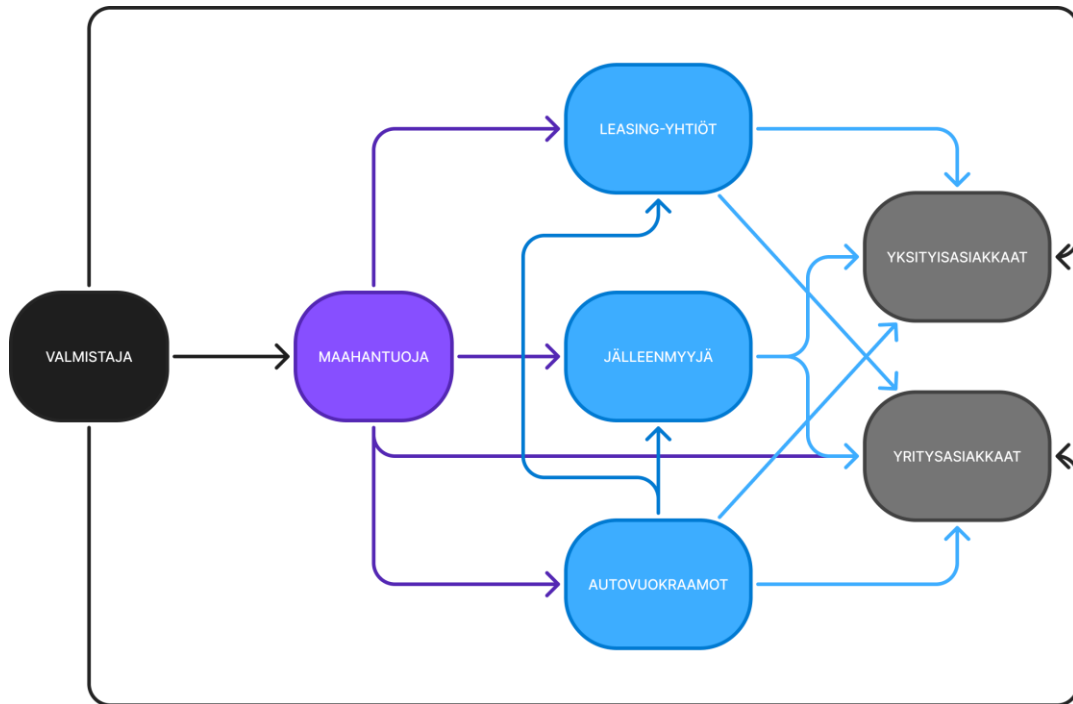
Auton lopullinen myyntihinta loppuasiakkaalle koostuu auton myyntihinnasta, auton mahdollisista lisävarusteista sekä mahdollisista jälkimarkkinointisopimuksista. Auton ostosuoritus tapahtuu joko suoraan käsirahalla eli maksaen auton kokonaissumman kaupanteon yhteydessä tai osissa esimerkiksi rahoitussopimuksen kautta.

Rahoitussopimuksessa ostajalle koituu yleensä kuukausittaiserän lisäksi maksettavaksi myös korkokulut sekä usein suurempi viimeinen loppusumma, jolloin auton omistus siirtyy kuluttajalle. Lisävarusteita ja jälkimarkkinointisopimuksia tarjoavat useimmiten maahantuojat ja jälleenmyyjät erikseen. Tämä edellyttää kuitenkin vastavuoroista keskustelua toimitusketjun sisällä, koska valmistaja voi tuotantovaiheessa jo sisällyttää tiettyjä lisävarusteita autoon maahantuojan pyynnöstä, mutta joissain tilanteissa voi olla halvempaa asentuttaa nämä lisävarusteet paikallisilla toimijoilla, kuten esimerkiksi maahantuojan maahantulotarkastuksen yhteydessä tai jälleenmyyjän omassa pisteessä.

Jälkimarkkinointisopimuksia tarjoavat myös yleensä vain maahantuojat ja jälleenmyyjät, koska he ovat asiakasrajapinnan kanssa aktiivisemmassa vuorovaikutuksessa ja täten kykeneväisempiä tarjoamaan haluttuja ratkaisuja. Näihin sopimuksiin kuuluvat esimerkiksi huolenpitosopimukset, jotka sisältävät useimmiten

määräaikaishuollot, kuluvien osien vaihdot sekä normaalista kulumisesta aiheutuvien vikojen korjaukset, jotka eivät kuuluisi takuun piiriin. Näiden palvelusopimusten tarkoituksena on tehdä auton omistamisesta huolettomampaa ja ennakoitavampaa, minkä kautta maahantuojat ja jälleenmyyjät ansaitsevat merkittäviä lisätuloja. Tiivistettynä, tuloja voidaan perinteisessä automyynnissä saada auton myyntihinnan lisäksi joko valmistajan, maahantuojan tai jälleenmyyjän tarjoamista lisävarusteista sekä jälkimarkkinointisopimuksista.

Vaikka automyynnin ydin on pysynyt hyvin vahvasti edellä mainitun mukaisena, on tämä liiketoimintamalli myös muuttunut paljon. Toimiala on houkuttellut erilaisia toimijoita, kuten leasing-yhtiöitä sekä autovuokraamoita, jotka ovat tuoneet omia liiketoimintamallejaan yhä vahvemmin ja vahvemmin osaksi suoraa autokauppaa. Tämä on vaikuttanut perinteiseen automyynnin liiketoimintamalliin merkittävästi muovaamalla esimerkiksi suoran automyynnin polkua (kuvio 2). Esimerkiksi leasing-yhtiöt ja autovuokraamot vaikuttavat toiminnallaan suoraan automyyntiin tarjoamalla asiakkaille kuukausihintaisia sopimuksia, joissa asiakkaiden ei tarvitse ostaa autoa itselleen. Tällä on luontaisesti vaikutusta suoraan automyyntiin, kun vaihtoehtoisena ratkaisuna voi olla lyhytaikaisempi ja joustavampi autonkäyttö sen sijaan, että asiakkaan tarvitsisi investoida pidemmällä ajalla suurempia summia yksittäisen auton omistukseen, joka sisältäisi jälleenmyyntiarvon putoamisen riskin ja muut omistajuuden kautta tulevat säännölliset asiat autoihin liittyen, kuten ylläpitokustannukset ja huoltotarpeet. Mikäli asiakas valitsee joko autolle leasing-ratkaisun tai vuokrauksen, välttyy hän täten näiltä edellä mainituilta omistajuuteen liittyviltä asioilta. Taloudellisesti leasing-ratkaisut ja autovuokraukset ovat edelleen melko hintavia kuukausisopimuksissa, mikä on yksi syy, että suoran automyynnin malli on vakiintunut nykyisen polun mukaiseksi (kuvio 2).



Kuvio 2. Moderni suoran automyynnin malli

Vaikka suoran automyynnin malli ja myyntipolku on vakiintunut, alan toimijat pyrkivät löytämään jatkuvasti uusia keinoja muuttaa tätä polkua. Nykyinen malli sisältää hyvin paljon välikäsiä, mikä lähtökohtaisesti vähentää kannattavuutta ja vaikeuttaa kaupankäyntiä. Erityisesti autovalmistajat pyrkivät löytämään uusia tapoja hallita nykyistä kustannusrakennetta luomalla suurempaa myyntimallia, johon esimerkiksi globaalisti suuret sähköautomerkit BYD ja Tesla ovat vahvasti nojautuneet panostamalla verkkomyyntiin. Näiltäkin merkeiltä kuitenkin löytyy vielä tänä päivänä myös fyysiset toimipisteet niille asiakkaille, jotka haluavat asioida kasvotusten. Määrät ovat kuitenkin selkeästi pienemmät verrattuna perinteisiin automerkkeihin.

### 3.1.2 Leasing

Leasing on tällä hetkellä yksi vakiintuneimmista käyttöön perustuvista liiketoimintamalleista Suomessa. Leasingissä asiakas, joko yksityishenkilö tai yritys, maksaa auton käytöstä kiinteää kuukausimaksua rahoitusyhtiölle, joka on ostanut kyseisen auton maahantuojalta eli käytännössä aktiivinen rahavirta liikkuu loppuasiakkaan ja rahoitusyhtiön välillä sen jälkeen, kun maahantuoja on myynyt auton rahoitusyhtiölle. Tämä kuukausimaksu sisältää tyypillisesti auton lisäksi auton rahoituskustannukset, määräaikaishuollot, tekniset korjaukset, kesä- ja talvirenkaat,

renkaiden kausivaihdot ja uusimiset, sijaisauton määräaikaishuollon ajaksi sekä asiakkaan halutessa myös vakuutuksen. Sopimuskauden päätteeksi auto palautetaan palveluntarjoajalle eli rahoitusyhtiölle, mikä tekee leasingistä vartenotettavan vaihtoehdon, kun asiakkaan ei tarvitse kantaa auton jäännösarvon riskiä.

Vaihtoehtoisesti asiakas voi lunastaa auton kertamaksulla omistukseensa, jolloin jäännösarvon riski jäisi asiakkaalle omistajuuden mukana. Sopimusajat ovat vaihdelleet tyypillisesti 12-72 kuukauden välillä, mutta markkinoille on tuotu myös ns. minileasing-vaihtoehtoja, joissa asiakas voi vuokrata auton käyttöönsä kuukausi kerrallaan.

Leasingin tulonlähteet syntyvät kuukausimaksuista, avausmaksuista, lisäpalveluista sekä mahdollisesta auton jäännösarvoriskin optimoinnista. Leasingin houkuttelevuutta on lisännyt taloudellinen epävarmuus, kuluttajien halu välttää auton omistamisen riskejä ja kustannuksia sekä trendi, jossa käyttöoikeus korvaa perinteisen omistuksen. Suomessa on perinteisesti hankittu auto omistukseen, mutta viimeisimpinä vuosina on tapahtunut yksityisleasingissä kasvua. Huomionarvoista on kuitenkin, että Suomessa yksityisleasing muodostaa vasta noin 3-5 prosenttia uusien autojen rekisteröinnistä, kun esimerkiksi Ruotsissa vastaava osuus on jo vakiintunut yli 50 prosentin luokkaan (Mobility Sweden, 2025). Suomen luku on kuitenkin ollut selkeästi nousussa. Ennen vuotta 2020, yksityisleasingin osuus ensirekisteröinneissä oli alle prosentin vuodesta toiseen. Kantar TNS Oy:n tutkimus tähän, jossa kartoitettiin autojen hankintatapoja ja kuluttajien kiinnostusta vaihtaa omistusauto joko leasingautoon tai kuukausittaismaksulliseen autoon. Tämä osoittaa, että markkina on Suomessa edelleen adaptaatiovaiheessa, vaikka kiinnostuksen määrä ja kasvun merkit ovat selvästi nähtävissä.

### 3.1.3 Autovuokraamot

Autovuokraus poikkeaa leasing-vaihtoehdosta monella eri tavalla, vaikka tavallisen kuluttajan silmään ne voivat näyttäytyä hyvin samanlaisina asioina. Autovuokrauksessa sopimuksen kesto on useimmiten lyhytkestoinen ulottuen tunneista päiviin tai viikkoihin. On myös olemassa pidempiä kuukausittaisia sopimuksia, mutta päävuokraustoiminta keskittyy lyhytaikaiseen vuokraukseen.

Autovuokrauksessa osapuolten määrä sopimuksetekovaiheessa ulottuu lähtökohtaisesti vain kahteen osapuoleen, joihin kuuluu vuokraamo ja asiakas. Autovuokraamo omistaa jo auton, jota asiakas haluaa vuokrata sen sijaan, että muodostettaisiin uusi sopimus,

jossa tulisi mukaan rahoitusyhtiö kolmantena osapuolena. Kustannusrakenteellisesti autovuokraus keskittyy päivä- tai viikkohinnoitteluun ja vuokrauksessa ostettaviin lisäpalveluihin koskien kuljettajien määrää ja vakuutuksia, kun taas yksityisleasingissä asiakasta voi kiinnostaa enemmän auton jäännösarvo, mikäli hän on kiinnostunut hankkimaan sen sopimuskauden päätyttyä. Kustannusrakenne ulottuu autovuokrauksessa myös huomattavasti lyhyemmälle ajalle kuin yksityisleasingissä, jossa tavoitellaan pidempiaikaista sopimusta asiakkaan kanssa. Autovuokraamot ovat laajentaneet toimintaansa koskemaan myös pidempiä ajanjaksoja, mutta tämä tulee asiakkaalle kustannuslogiikalta nopeasti kalliimmaksi kuin leasing, minkä takia vuokraus keskittyy hinnoittelussa lyhytaikaisuuteen.

Vuokrausmalli tarjoaa asiakkaille korkean joustavuuden ilman pitkäaikaiseen sitoutumiseen liittyviä velvoitteita, mikä tekee siitä varteenotettavan vaihtoehdon kaupunkialueilla, matkailussa sekä sesonkiajossa. Vaikka vuokraus ei ole suoraan automyyntin kilpailija, se vaikuttaa markkinaan vähentämällä omistusauton tarvetta ja tarjoamalla vaihtoehtoisen tavan autoiluun.

### 3.1.4 Tilauspalvelut

Car subscription eli autojen tilauspalvelu voidaan nähdä leasingin ja vuokrauksen hybridiversiona tai välimallina. Ne tarjoavat autoilun kuukausihintaan, joka sisältää lähes kaikki auton käytön kulut, joita edellä olevissa esimerkeissä jo mainittiin. Tilauspalvelut eroavat leasingistä ennen kaikkea joustavuutensa ansiosta, koska sopimukset voivat olla lyhyitä, jopa kuukaudesta toiseen irtisanottavia, ilman pitkäaikaisia sitoumuksia. Autovuokrauksesta ne eroavat pidemmällä ajanjaksolla, johon asiakas tarvitsee autoa, mutta hinnoittelu muistuttaa enemmän leasingiä. Auton tilauspalvelussa kuukausihinta sisältää useimmissa maissa vakuutukset, huollot, renkaat, tiepalvelun ja useita muita samoja palveluja, joita myös leasingissä tarjotaan. Merkittävin ero leasingiin tulee sopimuksen joustavuudessa. Leasingissä asiakas sitoutuu pidemmälle aikavälille ja mikäli asiakas haluaa eroon sopimuksesta, joutuu hän useimmiten maksamaan sopimussakon. Tilauspalvelussa toimii kuluttajille hyvin tuttu Netflix-tyyppinen maksu, jossa tilauksen voi irtisanoa lyhyellä varoitusajalla tai ”tilauspakettia” voi vaihtaa kätevästi toiseen. Sopimusteknillisesti tilauspalvelussa on myös kaksi osapuolta autovuokrauksen tavoin.

Tilauspalveluiden tulonlähteitä ovat kuukausihinta, mahdolliset lisämaksut auton vaihdosta ja erinäiset palvelumaksut. Suomessa tilauspalvelut ovat vielä harvinaisia, mutta kansainvälisesti niiden kasvu on nopeaa. Niiden nousu heijastaa kuluttajakäyttäytymisen muutosta, jossa käyttö ja palvelu korvaavat tai ainakin tulevat vaihtoehdoksi perinteisen omistamisen rinnalle.

### 3.1.5 Yhteiskäyttöautot

Yhteiskäyttöautot edustavat käyttöön perustuvan liiketoimintalogiikan pitkälle kehittyntä muotoa, jossa yksi ajoneuvo palvelee useita käyttäjiä lyhyissä varausjaksoissa. Yhteiskäyttöauto asettuu ajankäytöllisellä janalla lähtökohtaisesti lyhyimpään käyttömuotoon. Malli perustuu digitaalisiin varausjärjestelmiin, kuten sovelluksiin tai nettisivuihin ja automaattiseen lukituksenhallintaan, mikä mahdollistaa autojen itsepalvelukäytön ilman henkilökohtaista palvelua. Asiakas maksaa käytön mukaan, esimerkiksi kilometri- tai minuuttipohjaisesti. Tämän mallin tulonlähteet syntyvät käytön mukaan määräytyvistä maksuista, palvelumaksuista ja käyttöasteen optimoinnista.

Yhteiskäyttömallin haasteena on kannattavuus, koska palvelut muuttuvat taloudellisesti kannattaviksi vasta riittävän suurissa volyymeissa ja tiheään asutuilla alueilla. Suomessa markkina on vielä alkuvaiheessa verrattuna esimerkiksi Ruotsiin, Saksaan tai Hollantiin. Välimatkat ovat niin suuret, että käytännössä vain muutamassa suuremmissa kaupungeissa tämän liiketoiminnan pyörittäminen on kannattavaa. Kuitenkin yhteiskäyttöautot tukevat sekä kaupunkien liikennepoliittisia tavoitteita että kuluttajien halua vähentää omistamisen velvoitteita, mitkä ovat osasyitä toimijoiden pyrkimyksiin tutkia tämän liiketoimintamallin potentiaalia.

### 3.1.6 Jälkimarkkinointi

Oli sitten kyseessä joko autojen myymiseen tai käyttöön perustuva liiketoimintamalli, molemmissa malleissa huomioidaan osana asiakashankintaa myös asiakkuusprosessi ostotapahtuman jälkeen, mitä kutsutaan yleisimmin jälkimarkkinoinniksi. Tämä liiketoiminta-alue on yksi olennaisimpia ja kannattavimpia osa-alueita autoalan liiketoiminnassa. Uudet autot ovat tavalliselle kuluttajalle tai yritykselle tuotteina melko kalliita hyödykkeitä, joihin täytyy sitoa huomattava määrä pääomaa. Toisin kuin useat muut kulutushyödykkeet, auto on tuotteena pitkäikäinen, teknisesti monimutkainen ja

arvokas kulutushyödyke, joka altistuu runsaalle käytölle sekä muuttuville olosuhteille, jotka luonnollisesti aiheuttavat kulumaa. Auton tekninen kokonaisuus on laaja ja erillisten komponenttien määrä, johon kohdistuu tarvetta huoltaa, on suuri.

Poltto moottorivalmisteisessa autossa on arviolta noin 22 000 komponenttia, kun taas sähköautossa on arviolta noin 11 000 komponenttia. Tästä ja monista muista syistä auto vaatii säännöllistä huoltoa ja ylläpitoa koko elinkaarensa ajan, jotta sen suorituskyky, turvallisuus ja jälleenmyyntiarvo säilyvät mahdollisimman pitkään. Tämä synnyttää luontaisen tarpeen jatkuville huolloille, varaosille ja erilaisille lisäpalveluille, jotka synnyttävät lisäarvoa asiakkaalle ja ylläpitävät asiakkaan auton omaa arvoa.

Suomessa on Pohjoismaisessa vertailussa selkeästi keskimäärin vanhempi autokanta, joka on ikääntynyt viime vuosina entisestään, mikä aiheuttaa myös suurempaa tarvetta varaosille, korjauksille ja huoltopalveluille. Henkilöautojen keski-ikä oli vuonna 2024 13,6 vuotta, kun taas esimerkiksi Ruotsissa henkilöautojen keski-ikä oli tuolloin 10,7 vuotta. Tällä hetkellä Suomessa autot päätyvät kierrätykseen vasta keskimäärin 22,8 vuoden ikäisinä, joten tuotteen elinkaari on hyvinkin pitkä. (aut.fi.)

Jotta auto pysyy laillisesti tieliikennekelpoisena, täytyy sitä huollattaa säännöllisesti ja lakisääteisistä katsastuksista täytyy päästä läpi. Tästä syystä maahantuojat, jälleenmyyjät, huoltoketjut, autoliikkeet ja erilaiset korjaamot myyvät asiakkaille erilaisia huoltopalveluita, lisävarusteiden jälkiasennuksia, korjauksia, katsastuksia, renkaita, vanteita, säilytystiloja, lisätarvikkeita ja kaikkea muuta, jonka tarkoituksena on luoda asiakkaalle lisäarvoa ja ylläpitää asiakkuutta pidemmällä aikavälillä, vaikka asiakas ei ostaisikaan välttämättä uutta autoa lyhyemmällä aikavälillä.

Maailman siirtyessä yhä vahvemmin jälkitekolliseen yhteiskuntaan eli palveluyhteiskuntaan, jossa yli puolet bruttokansantuotteesta syntyy palvelusektorilla, myös jälkimarkkinoinnin ja palvelutoimintojen merkitys kasvaa. Autoalalla tämä näyttäytyy erityisesti varaosien ja huoltopalveluiden painoarvossa, kun tarkastellaan yrityksen liikutulosta. Deloitte (2020) tunnistaa raportissaan valmistajien toimet keskittyä yhä vahvemmin jälkimarkkinoinnin liiketoiminta-alueelle, josta jotkin valmistajat muodostavat jo koko osuuden yrityksen liikutuloksesta. Tämä pätee myös useisiin paikallisiin Suomessa toimiviin uusien autojen maahantuojiin, joiden liiketoimintojen kannattavuuden ylläpitävät toiminnot painottuvat vahvasti jälkimarkkinointiin. Suomessa erään uusien autojen maahantuojayrityksen laskelmien

perusteella, noin 90 prosenttia liiketuloksesta syntyi jälkimarkkinoinnista, mikä tukee Deloitteen löydöksiä globaalisti. Wirtz & Lovelock (2018, 497) toteavatkin, että pitkäntähtäimen lähestyminen asiakaspolkuun ja asiakastyytyväisyys jälkimarkkinoinnissa kulkevat käsi kädessä yrityksen tuloksenteon kanssa.

Globaalin kilpailun ja tuotteiden myyntikatteiden pienentymisen takia, jälkimarkkinointi muodostaa keskeisen alueen, jolla voidaan tavoitella lyhyen aikavälin voittoa, mutta samalla saavuttaa pitkäaikaista asiakasuskollisuutta, millä voidaan luoda tasaisempaa rahavirtaa yritykseen. Ylikapasiteetti autojen tuotannossa ja globalisaation vaikutukset lisäävät autoalalla kovaa kustannuskilpailua markkinaosuuksien saavuttamiseksi. Koska tuotteiden myynnillä saavutettavat voitot ovat pieniä, myynnin ja kannattavuuden painopiste asettuu useimmiten jälkimarkkinapalveluihin yritysten liikevaihdon ja kannattavuuden kasvattamiseksi. (Saccani ym. 2006, 277-278.)

Vaikka jälkimarkkinoinnissa nähdään valtavaa potentiaalia autoalalla liiketuloksen ja kannattavuuden parantamisen nojalla, kohtaa se myös selkeitä haasteita. Cohen ym. (2006, 130) toteavat, että vaikka hyvän jälkimarkkinoinnin taloudellinen houkuttelevuus on suuri, edellyttää se huomattavan määrän panostuksia yrityksiltä, joihin useat yritykset eivät ole valmiita panostamaan niin paljon kuin lopullisesti tyytyväinen asiakas vaatii. Taloudellinen kuorma onnistuneelle jälkimarkkinoinnille voi siis olla hyvin suuri, mutta se voi parhaimmassa tapauksessa tuottaa merkittävän määrän taloudellista hyötyä, mikäli sitä johdetaan oikein.

Autoalalla jälkimarkkinointi on kohdannut myös uuden haasteen autojen teknologian kehityksen takia. Kuten aikaisemmin todettua, polttomoottoriautoissa on erilaisia komponentteja arviolta noin 22 000 ja sähkömoottoriautoissa on arviolta noin 11 000 komponentteja. Huoltotarpeisiin keskittyvä autoalan jälkimarkkinointi joutuu autokannan sähköistyessä etsimään uusia tapoja tuottaa jälkimarkkinointipalveluita, kun autojen huollon tarve esimerkiksi kuluvien osien nojalla vähenee huomattavasti. Tämä on yksi merkittävimpiä kysymyksiä, kun tarkastellaan autoalan toimijoiden kannattavuuslaskelmia. Mekaanisten osien vähentyessä, yhtenä vaihtoehtona voidaan nähdä autoalan toimijoiden keskittyvän vahvemmin teknologian kautta saatavilla oleviin ratkaisuihin, joita ovat esimerkiksi erilaiset digitaaliset palvelut, ohjelmistopäivitykset, auton data ja autoihin tehtävät erilaiset Over-The-Air eli OTA-päivitykset.

### 3.1.7 Digitaaliset lisäpalvelut

Yhtenä uusimmista selkeistä liiketoiminta-alueista voidaan pitää digitaalisia lisäpalveluita ja OTA-päivityksiä. Tämä liittyy vahvemmin ns. SDV-ajatteluun (software-defined vehicle), jossa ajoneuvon pääfunktioita, liittyen auton ominaisuuksiin, voidaan päivittää, hallita ja kontrolloida etäyhteyksin OTA-päivitysten avulla. Aikaisemmin autoissa on ollut yksilölliset ohjainlaitteet ja ajotietokoneet, jotka ohjaavat esimerkiksi akun hallintaa, moottorin ohjainta tai ajotehostinta. Polttomoottoriauto saattaa sisältää noin 70-100 kappaletta ohjainlaitetta, kun taas tämänhetkissä sähkömoottoriautoissa on arviolta noin 5-40 ohjainlaitetta, mikä mahdollistaa tehokkaampien ohjelmistopäivitysten tekemisen ja selkeämmän rakenteen ohjelmistokehitykselle, minkä taas on pitkällä tähtäimellä tarkoitus tehostaa jakeluketjua palvelupohjaiseen perustuvassa liiketoiminnassa.

Muun muassa tämän takia autojen sähköistymisen kehitys perustuu yhä vahvemmin ohjelmistoihin, päivityksiin ja huoltoihin, jotka on mahdollista tehdä etäyhteyksin langattomasti auton tietoviestintäjärjestelmään valmistajan tai palveluntarjoajan pilvipalvelusta. OTA-päivitykset mahdollistavat sähköautoilussa uuden ulottuvuuden auton elinkaaren hallintaan, erilaisten lisäpalvelujen toimittamiseen sekä kokonaisuudessaan asiakkaan asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tällä on selkeitä suoria vaikutuksia edellä mainittuun jälkimarkkinoinnin liiketoimintaan niin hyvässä kuin pahassa, mutta se mahdollistaa myös aivan uudenlaisen liiketoimintamallin hyödyntämisen autoilussa. Useat automerkit ovat jo ottaneet käyttöön ohjelmistopohjaisia lisäominaisuuksia, jotka voidaan aktivoida ajoneuvossa jälkikäteen tuotannosta joko ilmaiseksi, kuukausimaksullisina tai kertamaksullisina. Riesener ym. (2023) toteavat näiden lisäpalveluiden ja tietynlaisen pay-per-use -liiketoimintamallin tukevan myös kiertotaloutta, kun asiakkaat maksavat vain todellisesta käyttöajasta, minkä avulla pilvipalvelimien kuormaa sekä autojen tuotanto laiteetasolla pystytään optimoimaan tätä kautta. Asiakas pystyy halutessaan ostamaan itselleen laajasta valikoimasta joustavalla sitoutumisella erinäisiä ominaisuuksia, kuten esimerkiksi kesäkaudelle pidempää akkukapasiteettia tai talvikelejä varten penkinlämmityksen luomaan ajomukavuutta. Vaikka tarkoituksena on räätälöidä autoja asiakkaille yksilöllisiksi sekä samalla löytää uusia ansaintalogiikan mahdollisuuksia, on siirtymä digitaalisten lisäpalveluiden malliin pysyvästi vielä alkutekijöissä.

Regulaatio ja kuluttajien odotukset ohjaavat vahvasti mallin tulevaisuutta, mutta myös teknologinen rajoittuneisuus vanhoissa autokannoissa tuottaa omat haasteensa. Tämänhetkisessä markkinassa vain harvat automerkit myyvät auton lisäominaisuuksia maksullisesti. Alalla on havaittu vastarintaa muutokselle asiakkaiden, maahantuojien sekä jälleenmyyjien taholta erinäisistä syistä, minkä takia kyseinen liiketoimintamalli valtavirtana on vielä pääosin alkuvaiheessa, vaikka jotkin automerkit, kuten BMW, Mercedes-Benz ja Tesla, myyvät jo joitain lisäominaisuuksia asiakkailleen heidän vahvemman OTA-arkkitehtuurinsa ansiosta. Muidenkin valmistajien tahtotila on pyrkiä kehittämään tätä liiketoimintamallia, koska sovelluksien ja ohjelmistojen omistajuus on heillä, joka tarkoittaa samalla myös sitä, että he omistavat myös asiakasdatan. Tämä mahdollistaa nopeamman tiedonkulun asiakkaalta suoraan tehtaan tuotekehitykseen ja täten välikäsien määrä pienenee jakeluketjussa, jota valmistajat pyrkivät tehostamaan kustannussyistä. Autojen sähköistyminen toimii vahvana katalyyttinä tämän liiketoimintamallin kasvussa.

### 3.1.8 Latauspalvelut

Autojen ja niiden käyttövoimien sähköistyminen tarvitsee rinnalleen myös asemaverkoston muutoksen, jossa perinteisten polttoaineiden lisäksi pystytään tarjoamaan latausmahdollisuuksia kaikille sitä tarvitseville sähköautoille, joihin kuuluvat ladattavat hybridit ja täyssähköautot. Täten latausinfrastruktuuri on myös merkittävästi liitännäinen tekijä autojen sähköistymiseen, ja siitä on muodostunut myös autoalalle oma liiketoiminnan osa-alue, joka pilkkoutuu useaan erilaiseen toimijaan sekä malliin. Näihin toimijoihin ja malleihin kuuluvat muun muassa latauslaitteiden valmistajat, latausalustat, sähkö- ja energiayhtiöt, taloyhtiö- ja yritysratkaisut, latauslaitteiden tukipalvelut, päivittäistavarakauppojen ekosysteemit sekä automerkkien omat latauspalvelut.

Perinteiset polttoaineiden jakeluyhtiöt ovat Suomessa ryhtyneet tekemään yhteistyötä pikalatausvalmistajien ja sähköyhtiöiden kanssa, koska sähköisiin ajoneuvoihin siirtyminen on vääjäämätöntä ja jotta asiakkaille pystyttäisiin tarjoamaan koko Suomen kattava latausverkosto. Samanaikaisesti K-ryhmä ja S-ryhmä pyrkivät myös haalimaan itselleen vahvempaa asemaa latausinfrastruktuurissa sitomalla latausmahdollisuudet osaksi suurempaa ekosysteemiä, jossa asiakkaat voivat ladata autonsa samalla, kun he käyvät asioimassa joko kauppakeskuksissa, päivittäistavarakaupoissa tai milloin

missäkin. Tavoitteena heillä on saada asiakkaat käymään heidän kaupoissa, jotta he voisivat vastata ja pyrkiä täyttämään kaikki asiakkaan tarpeet kyseisessä hetkessä. Mikään näistä ei ole kuitenkaan mahdollista ilman sähköverkkoa ja latausvalmistajia, joten he ovat myös keskeisessä roolissa tällä liiketoiminta-alueella. Tämän avulla pystytään madaltamaan kynnystä sähköautoihin siirtymisessä, kun kuluttajan huoli siitä, että auto jättää tien päälle latauspistokkeiden vähyyden takia, vähenee. Latausprosessi edellyttää myös toimivaa latausalustaa sovelluksen muodossa sekä ylläpidettyä latausverkostoa oheispalveluineen. Latauspalveluiden liiketoimintamallin tulonlähteet muodostuvat siis hyvin laajalta skaalalta. Tiivistettynä näitä tulonlähteitä ovat itsessään latausenergian myynti, latauslaitteiden ja -järjestelmien myynti, asennus- ja ylläpitopalvelut, latausalustamaksut, yritys- ja taloyhtiösopimukset sekä latausverkon oheispalvelut, jotka voivat koostua esimerkiksi huolloista tai latausinfrastruktuurin ohessa olevista palveluista tai kaupoista.

Kuten muillakin liiketoimintamalleilla, myös latauspalveluilla ja siihen liitännäisillä malleilla on haasteita. Toimintamatka-ahdistus ja aikaa vievä lataaminen ovat rajoittavia tekijöitä, kun puhutaan sähköajoneuvojen yleistymisestä (Xie ym. 2020, 17; Gnann ym. 2018, 325). Gnann ym. (2018, 325) nostavat esille myös haasteena sen, että toisaalta jos latauspisteiden ja täyssähköisten ajoneuvojen suhdeluku nousee selkeästi, latausinfrastruktuurin taloudellinen houkuttelevuus vähenee, mikä sitten näkyisi latausinfrastruktuurin suhteellisen alhaisena käyttöasteena. Latauspalveluiden liiketoiminnan kannattavuus on luonnollisesti vahvasti sidonnainen sähköautojen määrän kasvuun.

Hemavathi & Shinisha (2022, 33) nostavat akunvaihtoasemat vaihtoehtoiseksi ratkaisuksi latausasemien rinnalle siitä syystä, että ne olisivat ajanhallinnan kannalta tehokkain ratkaisu ja madaltaisivat samalla kynnystä siirtyä sähköautoiluun. Tämänlaista ratkaisua ovat pilotoineet Tesla ja Renault ilman onnistumista, mutta käytännön ratkaisuksi sen on vienyt kiinalainen Nio. Tässä latauspalveluratkaisussa sähköauto ajetaan vaihtopisteessä sijaitsevaan parkkiruutuun, jonka jälkeen auto ajaa itsensä automaattisesti latausasemalle ja lukittuu paikoilleen. Tämän jälkeen robotti irrottaa auton akun ja siirtää sen varastoon lataukseen, minkä jälkeen se vaihtaa tilalle uuden akun, minkä jälkeen kuski voi vapaasti ajaa autonsa pois vaihtopisteeltä ja jatkaa matkaa lähes tulkoon täydellä akulla. Kyseiseen akun vaihto-operaatioon kuluu arviolta noin 3 minuuttia, mikä vastaa jo lähes tulkoon perinteisen polttoaineen

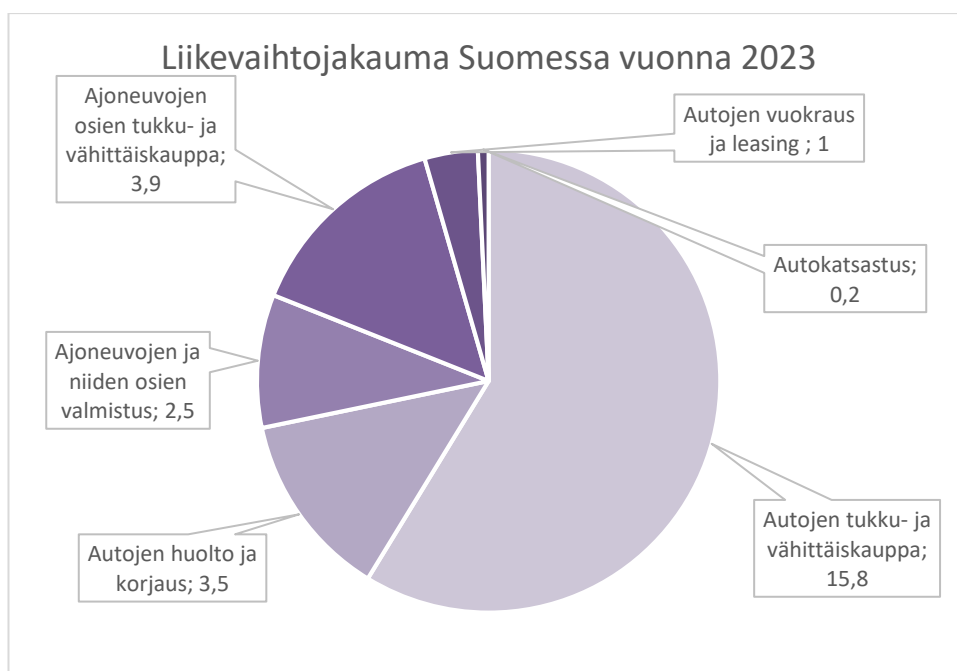
tankkausprosessin verrokkaiaikaa. Tämänlainen ratkaisu ei ole vielä rantautunut Suomeen, mutta Nio on laajentanut automatisoitua akunvaihtoratkaisua Saksaan, Norjaan, Ruotsiin, Tanskaan ja Alankomaihin (thedriven.io), joten voi olla mahdollista, että tämä tulee yhtenä vaihtoehtona myös Suomeen ajan myötä osaksi latauspalvelumahdollisuuksia.

## **3.2 Markkinatilanne**

Autoalan liiketoimintamallien muuttuessa ja yritysten pyrkiessä löytämään taloudellisesti tehokkaampia keinoja parantaakseen kannattavuutta, on johdonmukaista tarkastella autoalan kehitystä tarkemmin numeroiden kautta. Autoalan pelikentän laajentuessa, on perusteltua myös eritellä autoalan ja autojen historiallista kehitystä liikevaihdon, volyymin, käyttövoimien, hankintatapojen ja autojen elinkaarien kannalta, jotta voidaan luoda selkeä strateginen kokonaiskuva autoalan suunnasta. Seuraavissa alaluvuissa tulen tarkastelemaan edellä mainittuja osa-alueita numeroiden valossa sekä tunnistamaan erilaisia kehityssuuntia, joita autoalan markkinatilanteesta on mahdollista havaita.

### **3.2.1 Nykytila numeroina**

Viimeisimmässä mittauksessa autoklusterin yhteenlaskettu liikevaihto vuodelta 2023 oli noin 26,8 miljardia euroa, josta yli puolet liikevaihdosta kertyi ajoneuvojen tukku- ja vähittäiskaupasta (kuvio 3), mikä tekeekin autojen vähittäiskaupasta toiseksi suurimman vähittäiskaupan toimialan Suomessa heti päivittäistavarakaupan jälkeen, kun mitataan liikevaihtoa. (Autoalan Tiedotuskeskus, 2023) Kyseisessä Autoalan Tiedotuskeskuksen datassa ei ole vielä huomioitu uusien liiketoimintamallien merkitsevyyttä autoalalla, joten tarkastelu pohjautuukin vahvemmin perinteisempään autoalan malliin. Kuvioista ei voida kuitenkaan havaita autoalan toimijoiden erillisiä liikevoitto- tai nettovoittoprosentteja, jotka antaisivat todenmukaisemman kuvan autoalan nykytilan kannattavuudesta. Autoalan sisällä on tunnistettu, että uusien autojen maahantuojilla menee taloudellisesti hyvin, mikäli liikevoittoprosentti on 5-10 prosentin luokkaa. Tätä alemmat luvut luovat kehyksen, jossa on vaikea navigoida ja luoda kasvua. Liikevaihdollisesti ala on kuitenkin hyvin suuri, mikä asettaa mahdollisuudet löytää uusia ansaintalogiikan mahdollisuuksia.



Kuvio 3. Autoklusterin liikevaihto Suomessa 2023

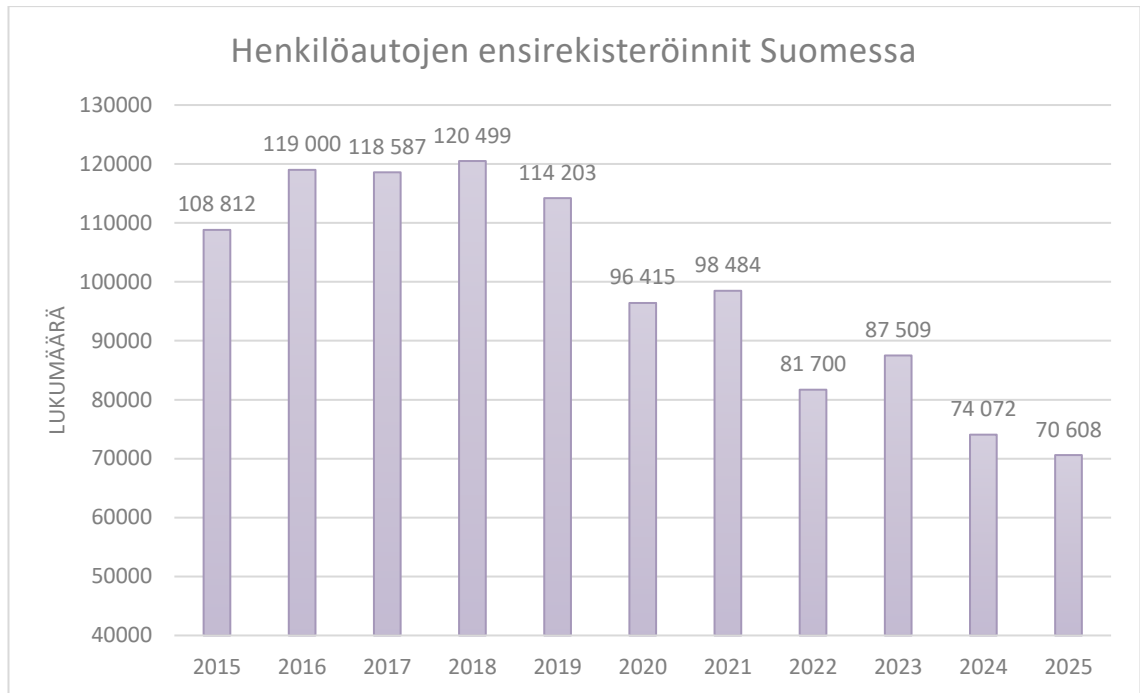
Uusien autojen ensirekisteröintimäärät olivat 2010-luvulla vakiintuneet noin 120 000 henkilöauton luokkaan, kunnes koronapandemia sysäsi globaalisti useat alat vaikeuksiin, joihin myös autoala joutui. Autoalan Keskusliitto toteutti vuonna 2017 suhdannebarometrikyselyn autoalan toimijoille, missä todettiin autokaupan kääntyneen taantumaan vuonna 2009 ja koko 2010-luvun ensirekisteröintimäärien olleiden selvästi normaalitasoa heikommät. Barometriin vastanneiden autoliikkeiden arvioiden ja ennusteiden mukaan pitkäaikainen taantuma olisi ollut kuitenkin kääntymässä kasvuun. Tämä myös tapahtui ja vuonna 2018 Suomessa rekisteröitiin yli 120 000 uutta autoa. Autoalan Keskusliiton vuoden 2019 arvion mukaan autokannan vanheneminen pysähtyisi, mikäli ensirekisteröintien määrä ylittäisi vuositasolla noin 140 000 auton rajan, mutta tällöin he ennustivat ensirekisteröintien laskevan kyseisenä vuonna noin 109 500:n autoon. Tässä ennusteessa arvioitiin kehitys vuosille 2020-2022, joihin arvioina olivat keskimääräisesti noin 115 000 uutta autoa vuotta kohden.

Kyseinen ennuste julkaistiin noin kuukausi ennen koronaviruspandemian puhkeamista, jonka vaikutukset myös autoalaan toimialana ovat olleet merkittävät. Yhteiskunnassa tapahtuneet sulkutoimet ja määräykset taudin leviämisen hidastamiseksi vaikuttivat myös autoalaan, mikä näkyi esimerkiksi Euroopassa autoalalla autotuotannon piirissä pitkäaikaisina tuotannon seisokkeina (Klein ym. 2021, 1-18). Klein ym. (2021, 18) ennustavatkin, että kyseinen talouskriisi todennäköisesti heikentää autojen kysyntää ja

vaikuttaa koko alaan sekä maihin negatiivisesti. Heidän mukaan tämä voi näkyä muun muassa autovalmistajien heikentyvissä kannattavuuksissa, mikä voi aiheuttaa riskejä digitaaliseen murroksen ja ympäristöystävällisempiin käyttövoimien siirtymässä, koska niihin vaadittavat investoinnit ovat niin merkittävät. Tämä on näkynyt Suomessa henkilöautojen ensirekisteröinneissä, jotka ovat laskeneet selkeästi verrattuna koronapandemiaa edeltäviin vuosiin (ks. kuvio 4).

Ensirekisteröintien määrä on viimeksi ollut näin alhaisissa lukemissa 1990-luvun laman aikana Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen vuosina 1992-1994. Tuolloin alhaisimmillaan vuosittainen henkilöautojen ensirekisteröintimäärä oli noin 56 000 autoa ja korkeimmillaan noin 69 000 autoa eli hyvin lähellä tämänhetkistä määrää Suomen markkinassa. (Tilastokeskus 2025.) Voidaan siis todeta, että uusien autojen myynti on tällä hetkellä hyvin heikkoa. Tyypillisesti Suomessa näkyy muun Euroopan markkinatilannemuutokset viiveellä, koska tilausputket realisoituvat Suomen markkinassa noin 1-2 vuoden aikana, mutta tämänhetkinen suunta ei noudata tyypillistä kaavaa.

Euroopan autovalmistajien yhdistyksen, ACEA:n (2025) mukaan EU-tasolla autoala on hiljalleen keskiarvollisesti alkanut toipua koronapandemiasta, mikä näkyy ensirekisteröintien tasaisena kasvuna vuosina 2023-2025. Vuonna 2023 kasvua tapahtui EU-tasolla uusien autojen ensirekisteröinneissä 13,9 prosenttia vuoteen 2022 verrattuna, mikä näkyi myös Suomen markkinassa noin 7 prosentin nousuna. Vuonna 2024 kasvua tapahtui EU-tasolla 0,8 prosenttia, kun taas Suomen markkina lähti jyrkkään laskuun ja markkina laski lopulta hieman yli 15 prosenttia. Kuluvana vuotena kasvua on tapahtunut EU-tasolla 1,4 prosenttia, kun taas Suomen markkina on vajonnut jo alhaisesta edellisvuoden markkinasta hieman yli 12 prosenttia. Uusien autojen myynti ei ole osoittanut Suomessa piristymisen merkkejä koronapandemian jälkeenkään, mikä luo synkkiä uhkakuvia autoalan toimijoiden tulevaisuudelle uusien autojen parissa.



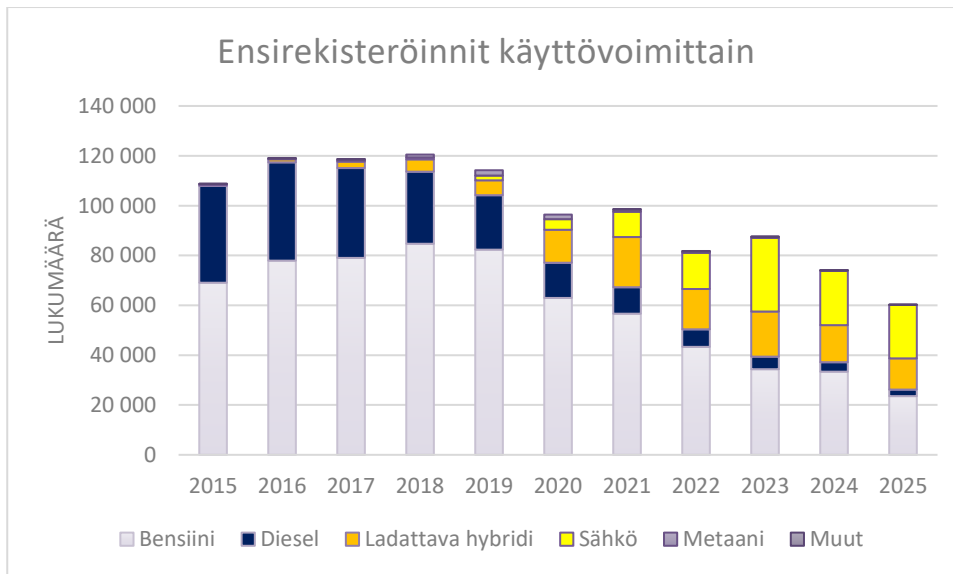
Kuvio 4. Henkilöautojen ensirekisteröinnit Suomessa vuosina 2010-2025

Kokonaisvolyymin laskiessa on kuitenkin siirtymä kohti päästöystävällisempiä käyttövoimia ollut kasvussa, mikä näyttäytyy erityisesti sähköautojen ja ladattavien hybridien osuuden nousuna viimeisen kymmenen vuoden aikana (ks. kuvio 5). Vuonna 2008 Suomessa rekisteröitiin ensimmäiset täyssähköautot. Ensimmäiset ladattavat hybridit rekisteröitiin vuonna 2014, josta alkoi näiden molempien teknologioiden kasvu Suomen markkinassa. Vuonna 2015 ladattavia hybridejä rekisteröitiin yhteensä 399 kappaletta, joka tarkoitti noin 0,38 prosentin osuutta koko markkinan ollessa noin 109 000 autoa. Sähköautoja sen sijaan rekisteröitiin 243 kappaletta, joka tarkoitti noin 0,22 prosentin osuutta koko markkinasta. (Tilastokeskus 2025.)

Kuviosta 5 ilmeneviä käyttövoimien markkinaosuuksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että tämän kymmenen vuoden ajanjakson aikana on tapahtunut perustavanlaatuisen ja rakenteellisen muutoksen eli murros autojen käyttövoimissa, mikä tulee todennäköisimmin jatkumaan myös tulevaisuudessa. Sähköautojen osuus kokonaismarkkinan ensirekisteröinneistä on joulukuun alussa vuonna 2025 noin 36 prosenttia ja ladattavien hybridien osuus noin 21 prosenttia, joten kasvu on ollut merkittävää.

ACEA:n (2025) tilastojen mukaan Suomi on EU-tasolla selkeästi yli keskiarvon, kun tarkastellaan näiden käyttövoimien osuuksia koko markkinasta. Ladattavien hybridien osuus ensirekisteröidyistä autoista on 9,1 prosenttia ja sähköautojen osuus on 16,4

prosenttia, kun tarkastellaan koko EU-aluetta. Suomi on markkinana siis hyvin edistyksellinen päästöystävällisempien käyttövoimien omaksumisessa, vaikka ensirekisteröintien määrät laahaavat verrattuna aikaisempiin vuosiin ja muun Euroopan nykytilanteeseen. Dieseliä on selkeässä laskussa ja bensiinit menettävät myös suosiotaan, vaikka polttomoottoreilla on selkeä vahva kannattajakunta edelleen ensirekisteröintien valossa.



Kuvio 5. Henkilöautojen ensirekisteröinnit käyttövoimittain vuosina 2015-2025

Vaikka selkeä siirtymä kohti päästöttömiä vaihtoehtoja on vauhdissa uusien autojen kohdalla, on Suomen henkilöautokanta käyttövoimiltaan edelleen hyvin polttomoottoripainoinen. Kuvio 6 havainnollistaa, että bensiinillä ja dieselillä toimivat autot muodostavat yhä selkeän enemmistön kaikista liikenteessä olevista henkilöautoista. Vuonna 2024 polttomoottoriautojen määrää voidaan edelleen kuvata valtavirraksi verrattuna sähkö- ja hybridautojen lukumäärään, vaikka näiden osuus on kasvanut tasaisesti vuodesta 2015 alkaen.

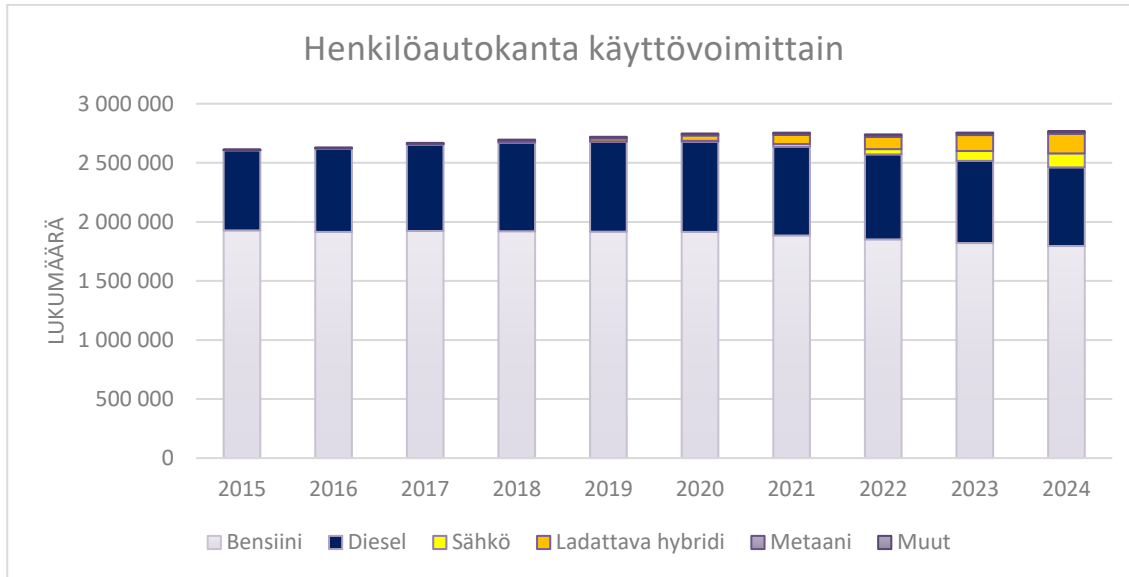
Suomen autokannan rakenteeseen vaikuttaa ennen kaikkea se, että autot ovat luonteeltaan pitkäikäisiä kulutushyödykkeitä, joiden keskimääräinen käyttöikä on lähes 20 vuotta ja keski-ikä vuoden 2024 lopussa on 13,6 vuotta (Autoalan Tiedotuskeskus 2025b). Tästä syystä muutokset uusien autojen rekisteröintien jakaumassa heijastuvat koko autokantaan viiveellä eli vaikka sähköautojen ja ladattavien hybridien myynti on kasvanut kovaa vauhtia erityisesti viimeisten muutaman vuoden aikana, on niiden osuus koko autokannasta edelleen pieni. Aiemmilta vuosilta periytyvä suuri

polttomoottoriautojen määrä pitää kokonaisjakauman vakaana, ja käyttövoimien murros näkyy hitaasti koko autokannan tasolla, vaikka se ilmentyykin uusien autojen rekisteröinneissä vahvasti. Sähköistymiskehityksen koko Suomen autokannan tasolla voidaan todeta olevan vielä alkuvaiheessa.

Toinen keskeinen tekijä autokannan rakenteessa on Suomen maantieteellinen ja liikkumisen rakenne. Pitkät etäisyydet ja harva asutus ovat perinteisesti suosineet polttomoottoriautoja, joiden toimintamatka, tankkausinfrastruktuuri ja talviajan suorituskyky ovat olleet pitkään luotettavampia ja parempia verrattuna päästöystävällisempiin käyttövoimiin. Tämä on ollut yksi syy, ettei autojen sähköistyminen ole näkynyt vielä vahvemmin autokannan uusiutumisessa. Suomen autokannan rakenteessa näkyy siis selkeä kahtiajako. Uusien autojen rekisteröinneissä suunta on kohti vähäpäästöisempiä käyttövoimia, mutta koko kannan tasolla muutos on hidas ja polttomoottoreiden perintö pitää nykyistä polttomoottoreihin painottuvaa liikennetietorakennetta yllä.

Hallitus on pyrkinyt luomaan kannustimia ja erilaisia keinoja, joilla pystyttäisiin nopeuttamaan autokannan uudistumista ja ilmastotavoitteiden saavuttamista. Näistä viimeisimpänä merkittävänä keinona voidaan pitää uuden auton hankinnan yhteyteen haettavaa romutuspalkkiota vanhaan henkilöautoon. Romutuspalkkiojärjestelmässä valtio kannustaa uudempien ja vähäpäästöisempien autojen hankintaan tukemalla vanhojen, vuonna 2015 tai aiemmin rekisteröityjen henkilöautojen poistamista liikenteestä. Kun vanha auto romutetaan ja tilalle ostetaan uusi, valtion myöntämä tukisumma on 2 500 euroa, mikäli hankittava auto on täysin päästötön eli toimii sähköllä tai vedyllä. Jos uusi auto on muun käyttövoiman omaava, mutta sen hiilidioksidipäästöt ovat enintään 140 g/km, romutuspalkkion määrä on 2 000 euroa. Autokannan uudistuessa myös liikenneturvallisuus parantuu, kun nykyisellään uusissa autoissa on päästövaatimusten lisäksi tarkemmat turvallisuusvaatimukset liittyen kuljettajaa avustaviin ominaisuuksiin sekä järjestelmiin. Romutuspalkkion tavoitteena on autokannan uudistumisen lisäksi tavoitteena vauhdittaa uusien autojen kauppaa. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2025.) Romutuspalkkiokampanja on havaittu aiemmin toimivaksi tavaksi kiihdyttää autokannan uusiutumista (Autoalan Tiedotuskeskus 2025b).

Autokanta reagoi markkinoiden muutoksiin hitaammin kuin uusien autojen rekisteröinnit, minkä takia autoalan nykytilan ja tulevaisuuden ymmärtämisen kannalta on tärkeää tarkastella kokonaisautokantaa, kun arvioidaan millaisten rakenteiden ja lähtökohtien keskeltä tulevia muutoksia ja murrospaineita kohdataan autoalalla Suomen toimintaympäristössä.



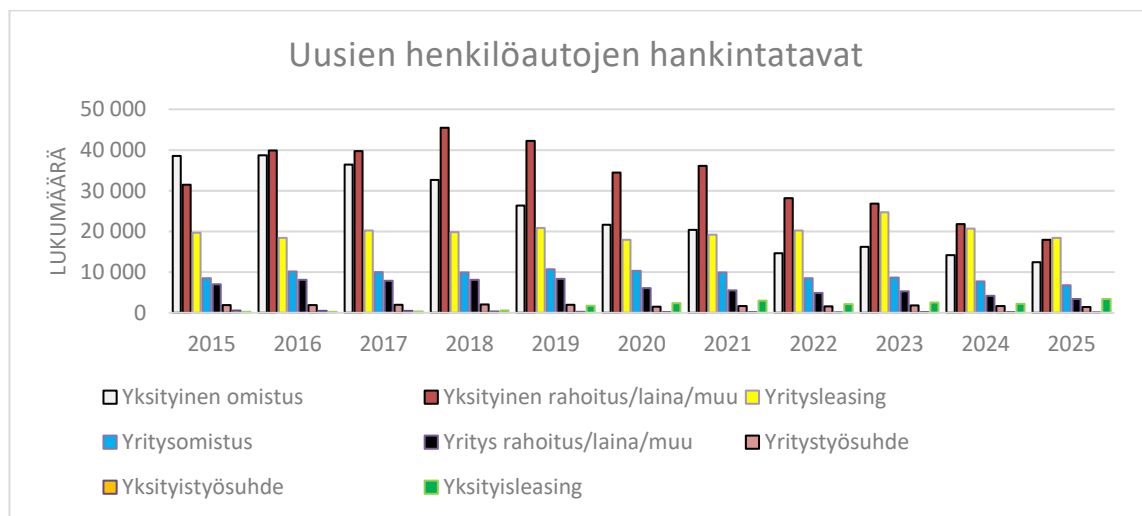
Kuvio 6. Henkilöautokanta käyttövoimittain vuosina 2014-2024

Ensirekisteröintimäärien ja käyttövoimamieltymysten muuttuessa, voidaan havaita myös uusien autojen hankintatapojen muuttuneen ja muuttuvan. Suomessa on perinteisesti suosittu yksityistä omistusta eli uuden auton ostoa maksamalla koko summan kertasuorituksena, jolloin ensirekisteröinti tapahtuu ostajan nimiin. Yksityisomistajuus on ollut pitkään maan tapa ja yleisessä keskustelussa omistajuutta, kontekstista riippumatta, on pidetty pitkään jonkinlaisena symbolisena statuksena ja asiana, jota halutaan tavoitella. Suomalainen omistajuuskäsitys uusien autojen kontekstissa on kuitenkin muuttumassa. Kuvio 7 havainnollistaa rakenteellisen muutoksen eli murroksen uusien henkilöautojen hankintatavoissa. Yksityisomistuksen osuus uusien autojen hankintatavoissa on ollut tasaisessa laskussa jo viimeiset kymmenen vuotta, eikä se ole ollut suurin hankintatapa enää vuosikymmenen.

Yleiskuvana voidaan todeta, että hankintatavat ovat monipuolistuneet, vaikkakin painottuen yhä vahvemmin leasing- ja rahoitusvaihtoehtoihin niin yritys- kuin myös yksityisasiakkaiden piirissä. Kuluva vuosi 2025 on historian ensimmäinen vuosi, jolloin yrityspainotteinen uuden auton hankintatapa, tässä tapauksessa yritysleasing, on

lukumäärällisesti suurin kaikista hankintatavoista. Yritysten rooli on vahvistunut uusien autojen ostajien markkinassa koko ajanjakson aikana, mutta nyt yritysleasing on noussut hallitsevaksi hankintakanavaksi.

Hankintatapojen murrokseen vaikuttavat ennen kaikkea taloudellinen epävarmuus, joka on vähentänyt kuluttajien halukkuutta ja kykyä sitoutua suuriin kertahankintoihin tai velkasuhteisiin. Samalla kuluttajien ostokäyttäytyminen on muuttunut kohti palvelumaisempia ja joustavampia ratkaisuja, joissa auton omistamisen riskejä, kuten arvon alenemista, huoltokustannuksia ja teknologian vanhentumista, halutaan välttää. Lisäksi sähköautojen nopea kehitys sekä markkinoille tulleet uudet rahoitus- ja leasingtuotteet ovat ohjanneet sekä yksityis- että yritysasiakkaita kohti kuukausiveloitteisia perustuvia hankintamalleja. Tämä heijastaa ajan henkeä, jossa moni muukin arkipäiväinen asia perustuu kuukausiveloitteiseen malliin, mikä voi olla yksi syy, että esimerkiksi leasing-ratkaisut voidaan nähdä järkevinä, mikäli tarve autolle ei ole jatkuvaa.



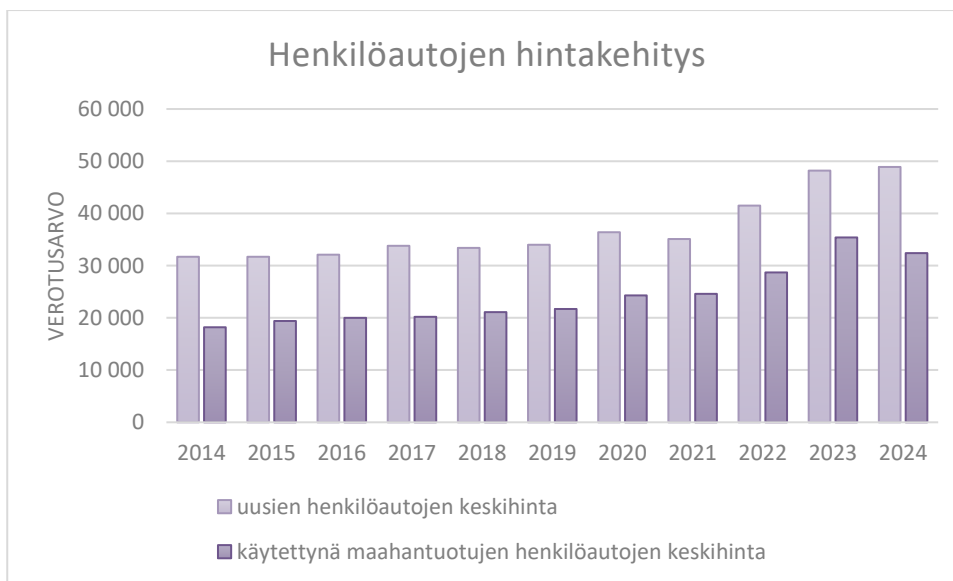
Kuvio 7. Uusien henkilöautojen hankintatavat vuosina 2015-2025

Vaikka autojen hankintatavat monipuolistuvat hyvää vauhtia, on autokaupan ytimessä edelleen autojen hintakehitys. Uusien autojen ensirekisteröintiin, autokannan uusiutumiseen ja yksityisomistukseen vaikuttavat merkittävästi autojen hintakehitys. Uusien autojen nykyinen hintataso ja Suomen uusien autojen autoverotus ohjaavat epävarmoissa taloudellisissa tilanteissa kuluttajia ostamaan käytettyjä autoja uusien autojen sijaan, mikäli kuluttajan tavoitteena on saada auto omistukseen. Tällöin kuluttajalla ei ole riskiä jälleenmyyntiarvon tyypillisestä jyrkästä laskusta, joka tapahtuu

useimmille uusille henkilöautoille sen jälkeen, kun ne on ensirekisteröity ja ajettu ensimmäisen kerran ulos autokaupasta tai satamasta. Tyypillisesti uuden auton arvo laskee ensimmäisen vuoden aikana arviolta 10-15 prosenttia ja viidessä vuodessa se on voinut jo puolittua alkuperäisestä myyntiarvosta.

Kuvio 8 havainnollistaa sen, kuinka sekä uusien että käytettynä maahantuotujen henkilöautojen keskihinnat ovat nousseet, mutta uusien keskihinta on noussut käytettyjä vielä enemmän. Vuonna 2014 uusien autojen keskihinta oli 31 700 euroa, kun taas vuonna 2024 se oli 48 900 euroa. Käytettynä maahantuotujen autojen keskihinta oli vuonna 2014 18 200 euroa, kun taas vuonna 2024 se oli 32 400 euroa. Käytettyjen autojen hintakehitys on ollut myös hyvin vahvasti kasvussa, koska luonnollisesti käytettyjen autojen markkinoille siirtyvät ajan myötä nämä uudet kalliimmat autot.

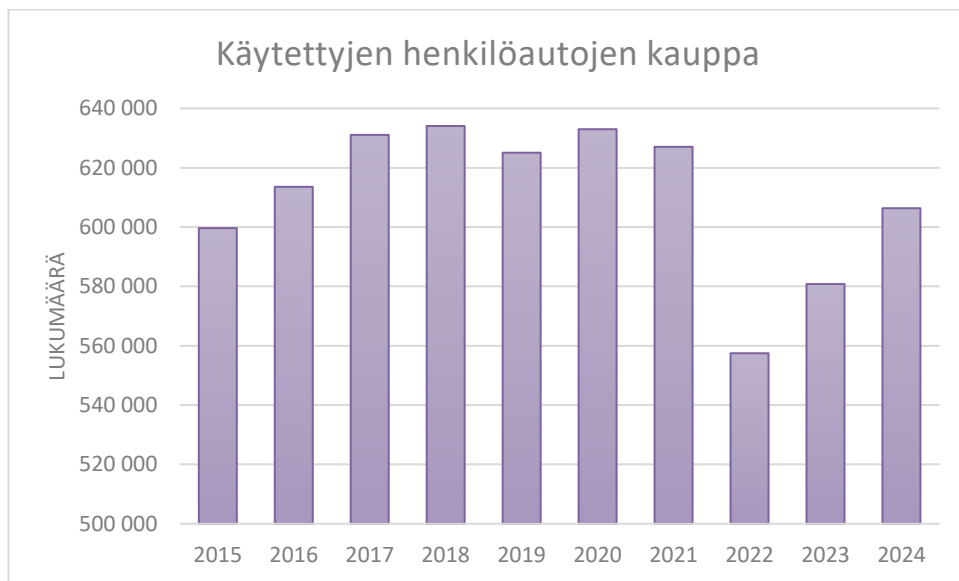
Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksena uusien autojen keskihinta on kasvanut merkittävästi koko tarkastelujakson ajan, mikä heijastuu pidemmässä juoksussa myös käytettyihin autoihin, minkä voi jo havaita kuvion 8 viimeisimpinä vuosina.



Kuvio 8. Henkilöautojen verotusarvojen kehitys 2014-2024

Keskihintojen noustessa nopeammin uusissa kuin käytetyissä autoissa, voitaisiin olettaa, että nämä vaikutukset näkyisivät käytettyjen autojen kysynnässä ja kaupassa positiivisesti. Kuviosta 9 ilmenee, että uusien autojen tavoin, myös käytettyjen autojen markkina koki jyrkän laskun vuonna 2022 laskien noin 11 prosenttia verrattuna vuoteen 2021. Vuoden 2022 käytettyjen autojen kauppa oli lopulta lukumäärällisesti noin

557 000 autoa. Uusien autojen kauppa laski tuolloin noin 17 prosenttia verrattuna edellisvuoteen (ks. kuvio 4). Uusien autojen markkinasta poiketen, käytettyjen henkilöautojen kauppa on toipunut selkeämmin ja vuoden 2025 kokonaislukumäärän arvioidaan palautuvan koronapandemiaa edeltäviin lukuihin. Vuoden 2025 marraskuun loppuun mennessä, käytettyjen autojen kauppaa on käyty lukumäärällisesti noin 590 000 kappaletta. (Autoalan Tiedotuskeskus 2025a.) Taloudellisen epävarmuuden keskellä voidaan havaita, että käytettyjen henkilöautojen kauppa osoittaa piristymisen merkkejä, kun taas uusien henkilöautojen kauppa on mennyt päinvastaiseen suuntaan.



Kuvio 9. Käytettyjen henkilöautojen kaupan kehitys vuosina 2015-2024

Uusien henkilöautojen kauppa on haastavassa tilanteessa, kun tarkastellaan edellä mainittuja lukuja, kun taas käytettyjen henkilöautojen kauppa näyttää nousseen jyrkimmästä laskusta jo selkeästi korkeammalle tasolle. Käytettyjen henkilöautojen kauppa on jo lähes tulkoon koronapandemiaa edeltävissä lukemissa.

### 3.2.2 Kehityssuunnat

EU-tasolla pyrkimyksenä on vähentää henkilö- ja pakettiautojen hiilidioksidipäästöjä, jotta autoteollisuus osallistuisi EU:n ilmastotavoitteiden saavuttamiseen. EU:n tavoitteena on vähentää koko EU:n kasvihuonekaasupäästöjä vähintään 55 prosenttia 2030 mennessä. Tähän liittyy vahvasti 55-valmiuspaketti, joka on lainsäädäntökokonaisuus, jolla pyritään ohjaamaan EU:ta kohti ilmasto neutraalia tulevaisuutta. Takarajaksi tälle tavoitteelle on asetettu vuosi 2050. Henkilö- ja

pakettiautot aiheuttavat 15 prosenttia EU:n kaikista hiilidioksidipäästöistä, minkä takia autoalaa kohtaan kohdistuu vahvasti päästöjen vähennyksiin liittyvät tavoitteet.

Euroopan neuvosto ja parlamentti hyväksyivät vuonna 2022 päästövähennystavoitteeksi uusien henkilöautojen osalta 55 prosentin päästövähennyksen vuoteen 2030 mennessä vuoden 2021 tasoihin verrattuna ja 100 prosentin vähennyksen koskien kaikkia uusia henkilö- ja pakettiautoja vuoteen 2035 mennessä. (Euroopan unionin neuvosto 2022.)

Kokonaisuutena EU:n kiristytvä päästöregulaatio ohjaa autoteollisuutta käyttövoimien murrokseen. Suomessa on myös paikallisia rahallisia kannustimia, jotka ottavat huomioon vahvemmin sähköistyvät vaihtoehdot. Esimerkiksi sähköautot vapautettiin vuoden 2021 lokakuusta lähtien autoveron piiristä. Autovero on kertaluonteinen vero, joka maksetaan, kun ajoneuvo merkitään ensimmäisen kerran Suomen ajoneuvoliikennerekisteriin (Valtiovarainministeriö 2025b), tai jos siihen tehdään joitain merkittäviä rakennemuutoksia, esimerkiksi käyttövoimaan liittyen. Ajoneuvovero sen sijaan on kuitenkin säilynyt myös sähköautoilla.

Ajoneuvovero koostuu kahdesta osasta, joihin kuuluvat perus- ja käyttövoimaverot. Perusvero perustuu ajoneuvon hiilidioksidipäästöihin. Käyttövoimaverot kohdistuu ajoneuvoihin, jotka eivät käytä polttoaineenaan moottoribensiiniä. Ajoneuvovero voi muodostua pelkästään perusverosta, pelkästään käyttövoimaverosta tai näistä molemmista. (Valtiovarainministeriö 2025a.) Sähköautojen kohdalla tämä tarkoittaa, että maksetaan perusveron lisäksi myös käyttövoimaverot, joka on historiallisesti tarkoitettu tasaamaan polttoaineveroja dieselin ja bensiinin välillä, koska diesel on ollut aikaisemmin kevyemmin verotettua kuin bensiini. Diesel-autojen käyttövoimaverot ovat lähtökohtaisesti huomattavasti suuremmat kuin sähköautojen vastaavat. Nämä verot ovat kuitenkin valtiolle merkittäviä tulonlähteitä, minkä takia niistä ei haluta kevyesti luopua, vaikka tavallisen kuluttajan silmin voi vaikuttaa erikoiselta, että ympäristöystävällisemmän henkilöauton valinnasta tulee vuosittain maksettavaksi useampi vero, vaikka yhteissummat olisivatkin pienempiä kuin polttomoottoreissa.

Kokonaisuudessaan uusien autojen keskihintojen nousu Suomessa ja ylipäätään Euroopassa selittyy ennen kaikkea rakenteellisilla muutoksilla autoteollisuudessa. EU:n kiristytvä regulaatio on lisännyt edellä mainittujen ympäristöystävällisempien käyttövoimien lisäksi pakollisia teknisiä varusteita liittyen edistykseen kuljettajaa

avustaviin järjestelmiin, minkä lisäksi kehittyneemmät infotainment-järjestelmät ja integroitu alusta-ajattelu ovat tulleet vahvemmin osaksi autoja. (JATO 2025.)

Kuluttajat tottuvat parempaan laatuun regulaation myötä, minkä takia nämä luovat tuotekehityspainetta ja mallistojen nopea sähköistyminen onkin tuonut samalla mukanaan kalliimpaa akkuteknologiaa edellä mainittujen kehittyneiden digitaalisten ja sähköisten ominaisuuksien myötä. Samalla kuluttajien siirtyminen kohti suurempia ja paremmin varusteltuja autoja vanhojen autojen sijaan on nostanut keskihintaa entisestään. Raaka-aineiden ja komponenttien hintojen nousun, jakeluketjun kustannuspaineiden sekä valmistajien strategisen hinnoittelun voidaan nähdä vahvistaneen tätä trendiä, jossa autojen laatu ja tekniikka paranee, mikä näyttäytyy asiakkaille parempilaatuisina autoina. Kehityksen suuntana on siis ympäristöystävällisempi tuotekehitys, joka täyttää niin regulaation kuin myös kuluttajien kasvavat vaatimukset sekä odotukset.

Sähköautoihin siirtymistä on vauhdittanut myös latausinfrastruktuurin nopea kasvu. Yleisesti saatavilla olevien latauspisteiden määrä oli vuoden 2022 lopussa noin 9000 kappaletta, kun taas vuoden 2024 loppuun mennessä latauspisteiden määrä on kasvanut noin 16 500 kappaleeseen. Merkittävää kasvua on tapahtunut niin vaihto- ja tasavirtaa tarjoavissa latauspisteissä, mutta erityisesti suurteholatauspisteiden kasvu on ollut merkittävää tänä ajanjaksona. Vuoden 2022 lopussa näitä latauspisteitä ei ollut vielä ollenkaan, kun taas vuoden 2024 lopussa niitä oli jo selkeästi yli 700 kappaletta. (Traficom 2022.) Sähköautojen alhaisemmat käyttökustannukset toimivat myös houkuttelevana tekijänä. Sähkö on energialähteenä halvempaa kuin polttoaineet eikä sähköstä makseta polttoaineveroa, mikä on yksi mahdollistava tekijä kilpailukykyisen hinnan tarjoamisessa kuluttajille. Aikaisemmin mainittu sähköautojen komponenttien määrä vaikuttaa myös autojen huoltotarpeeseen, minkä takia käyttökustannukset pysyvät houkuttelevalla tasolla kuluttajalle.

Yhtenä elementtinä kehityssuunnissa, tuotteissa tapahtuvien muutosten lisäksi, voidaan tunnistaa asiakaslähtöisyys. Organisaatioiden kyky olla aidosti asiakaslähtöisiä on yhdistetty useissa tutkimuksissa parempaan menestymiseen verrattaessa kilpailijoihin (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 21). Saarijärvi & Puustinen (2020, 255) argumentoivat asiakaskokemuksen olevan yritysten tärkein menestymisen selittäjä. Asiakaspolun muuttuessa tarjoajien osalta, muuttuu se myös kuluttajien ja kuluttajakäyttäytymisen

osalta, erityisesti digitalisaation hyödyntämisen kautta, mikä vaikuttaa myös asiakaskokemukseen. Digitaalinen transformaatio muuttaa arvonluonnin rakenteita autoalalla erityisesti, kun liikkumispalveluja tarjoavat alustatoimijat sekä uudet, markkinoita uudistavat teknologiapalveluntarjoajat valtaavat jalansijaa, mikä kaventaa perinteisten autonvalmistajien roolia arvon tuottamisessa (Riasanow ym., 2017).

Niemand ym. (2020) toteavat, että erityisesti korkean sitoutumisen tuotteissa asiakkaan päätöksenteko on pitkä ja monivaiheinen prosessi. Tällöin jokaisen kohtaamispisteen merkitys kasvaa, ja viestinnän yhdenmukaisuus on keskeinen osa brändin uskottavuutta. Digitalisaation myötä markkinointiviestintä on hajautunut lukuisiin kanaviin, joissa asiakas kohtaa brändin eri muodossa. Yksi nykyaikaisen digitaalisen markkinoinnin tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa brändin yhtenäinen ilme ja viestintä kaikissa alustoissa, kuten verkkosivustoilla, verkkokaupoissa, sosiaalisessa mediassa ja fyysisissä myymälöissä. Nykypäivän viestintä ei ole enää pelkästään yksisuuntaisia markkinointiviestejä vaan nimenomaan viestintää, jossa käydään asiakkaan ja yrityksen välillä dialogia. Tätä voidaan rinnastaa yhteiseen matkaan, johon asiakkaat halutaan ottaa mukaan sen sijaan, että heille vain myytäisiin tuotteita tai palveluita. (Kingsnorth 2006, 12-20.) Tästä syystä digitalisaatioon myös autoalalla on luontaista panostaa vahvemmin, kun ihmiset viettävät älylaitteillaan verkossa aikaa huomattavia määriä vuorokaudessa, minkä takia halutut asiakaskunnat ovat myös helpompaa tavoittaa tätä kautta. Perinteinen automyynti on vastannut näihin uusiin tarpeisiin erilaisilla interaktiivisilla verkkokaupoilla, online-konfiguraattoreilla sekä myös suoramyynnin mahdollisuuksilla.

Digitalisaation kehitys on luonut asiakaskokemukseen uuden ulottuvuuden, jota jokaisen perinteisen organisaation ja toimijan tulisi tarkastella, alasta riippumatta. Molesworth & Suortti (2002) tutkivat jo vuosituhaten alussa online- ja verkkokauppakokemuksen merkitystä automyynnissä kuluttajien keskuudessa. Tutkimuksessa nousi esille tietynlainen vastarinta suoraan ostostapahtumaan verkossa sosiaalisen vuorovaikutuksen ja fyysisen asiakaskokemuksen puutteiden takia, mutta kuluttajat kokivat jo tuolloin verkon käyttämisen informaation etsinnän välineenä hyödyllisiksi. Tästä tutkimuksesta on jo yli 20 vuotta, minkä aikana verkon merkityskin on muuttunut uudella tavalla, oli sitten kyse yrityksen markkinoinnista, myynnistä tai pelkästään ihmisten arjesta.

Viimeisimmän Pohjoismaisen vähittäiskaupan tutkimuksen, Retail Buying Study 2024 - tutkimuksen mukaan autojen ostoprosessi on siirtynyt yhä vahvemmin digitaalisten kanavien suuntaan, sillä lähes 70 prosenttia auton ostaneista kuluttajista hakee ensisijaisen inspiraationsa ja tiedonlähteensä internetistä ennen ostopäätöksen tekemistä. Verkon rooli tiedonkeruun alustana on kasvanut erityisesti sen läpinäkyvyyden ja informaation runsauden vuoksi. Kuluttajat vertailevat hintoja, varustetasoja sekä käyttövoimavaihtoehtoja eri kanavissa ennen fyysiseen liikkeeseen menemistä, mikä on muuttanut autokaupan dynamiikkaa kohti monikanavaisempaa toimintamallia.

Digitaalinen läsnäolo ei kuitenkaan ole syrjäyttänyt fyysisten autoliikkeiden merkitystä. Retail Buying Study (2024) osoittaa, että vaikka tiedonhaku tapahtuu verkossa, suuri osa kuluttajista tekee lopullisen ostopäätöksen edelleen kivijalkamyymälässä.

Tutkimuksen mukaan kuluttajat jakautuvat neljään erilaiseen profiiliin: webroomer, store shopper, online shopper ja showroomer. Webroomer tutkii verkossa, mutta ostaa myymälästä. Store shopper sen sijaan tutkii myymälässä ja ostaa myös myymälässä. Online shopper sen sijaan tutkii verkossa ja ostaa myös verkosta. Showroomer taas sitten tutkii myymälässä ja ostaa verkosta. Autoalalla webroomerien osuus tutkimuksen mukaan on 51 prosenttia kuluttajista, store shopperien osuus on 24 prosenttia, online shopperien osuus on 22 prosenttia ja showroomerien osuus on vain 3 prosenttia. Yhtenä keskeisimmistä muutoksista tutkimuksessa mainitaan ostopolun suoraviivaistuminen, joka tarkoittaa sitä, että asiakkaat aloittavat ja lopettavat ostopolkunsa samassa paikassa, oli sitten kyseessä verkosta ostamisesta tai myymälästä ostamisesta. Näistä kuitenkin perinteikkäämpi vaihtoehto eli myymälästä ostaminen on todellisuudessa se, joka on kasvanut, kun taas verkossa ostaminen autojen kohdalla on pysyttäytynyt melko samoissa lukemissa.

Digitaaliset ja fyysiset kanavat kytkeytyvät kuitenkin toisiinsa vahvasti ja auton ostamisen suunnitelmallisuus korostuu ostajilla, joista 75 prosentilla oli vähintään muodostunut jo aikaisemmin jokin ajatus siitä, minkä tuotemerkin he valitsisivat. Kyseisessä tutkimuksessa korostuu lisäksi laajempi kuluttajakäyttäytymisen muutos, joka on seurausta talouden epävarmuudesta ja kotitalouksien kasvaneesta varovaisuudesta. Kuluttajat ovat entistä harkitsevaisempia suurissa hankinnoissa, kuten auton ostossa, ja suosivat yhä useammin joustavia rahoitus- ja käyttömalleja. Tämä näkyy muun muassa lisääntyneenä kiinnostuksena osamaksuun, leasing-sopimuksiin ja muihin kuukausiperusteisiin palveluihin.

Lisäksi tutkimuksessa todetaan, että fyysinen asiointi on osittain tehnyt paluuta koronapandemian jälkeen, mutta sen rooli on hieman muuttunut aikaisemmasta. Asiakkaat odottavat fyysisiltä liikkeiltä ensisijaisesti asiantuntijuutta, koeajoja ja henkilökohtaista palvelua sen sijaan, että heille tarjottaisiin vain tuotetietoja, jotka olisivat saatavilla verkosta.

Kehityssuuntana voidaan tunnistaa, että suomalainen autoalan ostopolku on siirtynyt yhä vahvemmin digitaaliseen tiedonhankintaan, vaikkakin autojen kohdalla halutaan saada vielä fyysinen asiakaskokemus myymälöistä. Fyysisen kokemuksen haluaminen on jopa vahvistunut korona-ajan vahvan verkkopainotuksen jälkeen. Päätöksenteko on aikaisempaa harkitsevampaa johtuen kuluttajien luottamuksen matalasta tasosta koskien maailmantilannetta ja taloudellista epävarmuutta, mikä heijastuu suorasti hankinta-aikkeiden pitkittämiseen tai lykkäämiseen. Tämä aiheuttaa myös sen kehityssuunnan, että suurempia yksittäisiä rahaostoksia ei enää tehdä niin helposti, joten valmius osamaksuostamiseen on kasvussa, mikä nähdään myös pakon sanelemana. Nämä kehityssuunnat muodostavat keskeisen osan autoalan nykytilaa ja luovat strategisia haasteita sekä mahdollisuuksia alan toimijoille.

## 4 Strategian kolmijalka

### 4.1 Mikä on strategian kolmijalka?

Tutkielman teoreettinen viitekehyksenä käytän strategian kolmijalkaa (the strategy tripod), joka koostuu toimialapohjaisesta (industry-based view, IBV), resurssipohjaisesta (resource-based view, RBV) ja institutionaalisesta näkökulmasta (institution-based view, InsBV). Strategian kolmijalan tarkoituksena on tarjota kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, miten yritykset sekä organisaatiot pystyvät luomaan, hankkimaan ja säilyttämään kilpailuetua niin globaalissa kuin myös paikallisissa toimintaympäristöissä. Autoalan murros on moniulotteinen ja mutkikas kokonaisuus, jossa teknologiset, taloudelliset ja institutionaaliset muutokset kietoutuvat hyvin usein toisiinsa ja saattavat kulkea useissa konteksteissa käsi kädessä. Strategian kolmijalka tarjoaa tähän kontekstiin koherentin viitekehyksen, joka mahdollistaa murroksen tarkastelun yhtä aikaa toimialan kilpailudynamiikan, yritysten sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien, sekä institutionaalisten rakenteiden näkökulmista. Strategian kolmijalan tarkoituksena onkin luoda kokonaisvaltainen lähestymistapa, jossa huomioidaan niin sisäiset kuin myös ulkoiset tekijät kilpailuetua tarkasteltaessa.

Ennen empiirisen aineiston analyysia on tärkeää tarkastella näitä jokaista näkökulmaa erikseen, jotta on mahdollista ymmärtää, mitä jokainen näkökulma korostaa kilpailuetua tarkasteltaessa. Tämän tarkastelun tarkoituksena on myös luoda perusta tutkielman johtopäätöksiä varten, jotta vuoropuhelu haastatteluaineiston ja teorian kanssa on johdonmukaista.

### 4.2 Toimialapohjainen näkökulma

Toimialapohjainen näkökulma on strateginen ajattelutapa, jossa yrityksen kilpailuetua ja kilpailukykyä tarkastellaan ulkoisten tekijöiden näkökulmasta toimialatasolla. Yhtenä tärkeimpänä strategian kolmijalan toimialapohjaisen näkökulman kehittäjänä pidetään yhdysvaltalaisista professoria, Michael E. Porteria. Hänen työnsä toimialapohjaisen näkökulman vahvana kehittäjänä pohjautuu toisen yhdysvaltalaisen professorin, Joe S. Bainin (1956) ajatuksiin, joiden mukaan toimialan rakenne, toimialan markkinoille tulon esteet sekä muiden toimialalla toimivien yritysten toimet vaikuttavat suoraan yritykseen ja ohjaavat samalla yrityksen toimia, jotka lopulta johtavat yrityksen saavuttamaan taloudelliseen suoritustasoon.

Porterin (1980) ajatuksien mukaan yrityksen kilpailustrategian ytimessä on yrityksen asemoinnin tärkeys ja toimialan rakenteen ymmärtäminen. Nämä molemmat osa-alueet tulee huomioida strategisia päätöksiä tehdessä, koska ne eivät yksinään riitä suuntaamaan strategiaa. Lähtökohtaisesti hyvin houkutteleva toimiala ei pysty takaamaan yrityksille kannattavuutta ja suuria voittoja, mikäli yritys epäonnistuu asemoimaan itsensä toimialalle oikein. Yrityksillä on mahdollisuuksia vaikuttaa näihin molempiin osa-alueisiin, ja menestyvät yritykset reagoivat näihin osa-alueisiin aktiivisesti sekä pyrkivät muovaamaan niitä omien strategisten tavoitteiden mukaisiksi, jotta he voivat saavuttaa kilpailuetua. (Porter 2006, 70-71.) Tätä hän ilmentää muun muassa kehittämällään viiden kilpailuvoiman mallilla, josta on tullut myös keskeinen osa toimialan talousteoriaksi kutsuttua taloustieteen alaa. Vaikka muitakin lähestymistapoja toimialapohjaiseen strategiointiin on, Porterin viiden kilpailuvoiman malli toimii vahvana perustana kyseiselle näkökulmalle.

Viiden kilpailuvoiman mallin pyrkimyksenä on auttaa yritystä tarkastelemaan joko nykyisen toimialan tai uuden toimialan liiketoiminnallista potentiaalia viiden erilaisen kilpailuvoiman kautta, jotta kilpailustrategialla olisi vankka pohja. Näihin kilpailuvoimiin kuuluvat alalle tulijoiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden uhka ja alalla vallitseva kilpailu. (Vuorinen 2013, 228-236.) Porterin (2006, 72) mukaan nämä viisi kilpailuvoimaa määrittelevät vahvasti toimialan kannattavuuden yritykselle sillä perusteella, että ne vaikuttavat yritysten hintoihin, kustannuksiin ja toimialalla tarvittavaan investointimäärään. Mitä nämä viisi kilpailuvoimaa käytännössä siis tarkoittavat?

Järjestyksessään ensimmäinen kilpailuvoima Porterin mallissa on alalle tulijoiden uhka. Alalle tulijoiden uhalla tarkoitetaan potentiaalisia uusia kilpailijoita. Nämä uudet kilpailijat tuovat lähtökohtaisesti uutta kapasiteettia ja halua saavuttaa markkinaosuuksia. Näillä potentiaalisilla kilpailijoilla on usein myös merkittävät määrät resursseja, joiden avulla he voivat alentaa tuotteiden tai palveluiden hintoja, mikä voi vaikuttaa toimialan vakiintuneiden toimijoiden kustannuksiin ja kannattavuuteen. Alalle tulon uhan merkittävyys on vahvasti sidonnainen tulon esteisiin sekä toimialan kilpailijoiden reaktiokykyihin. Jos kyseiset esteet ovat korkeat ja/tai jo toimialalla olevien kilpailijoiden toimet ovat nopeita ja voimakkaita, on alalle tulon uhka pieni. Samaten, mikäli esteet ovat matalat ja/tai kilpailijoiden toimet ovat hitaita ja voimattomia, on alalle tulon uhka suuri. Uudet kilpailijat pyrkivätkin ylittämään tai jopa

poistamaan kokonaan mainittuja esteitä. (Porter 1980, 7.) Tulon esteisiin voidaan luokitella kuusi merkittävää tekijää, jotka ovat mittakaavaedut, tuotedifferointi, pääomatarpeet, toimittajan vaihtokustannukset, jakelukanaviin pääseminen ja lainsäädännölliset esteet (Vuorinen 2013, 229).

Mittakaavaeduilla tarkoitetaan taloudellisen koon etuja, joita useimmiten alalla jo olevat toimijat omaavat. Uuden kilpailijan yrittäessä ylittää tätä estettä suurilla investoinneilla, voi alalla olevat vanhat toimijat ryhtyä vastatoimiin esimerkiksi aggressiivisella markkinoinnilla tai hinnoittelulla, jotta uusien kilpailijoiden toimet pystyttäisiin mitätöimään, ja este pysyisi ylitsepääsemättömänä. (Vuorinen 2013, 229.)

Tuotedifferoinnilla tarkoitetaan jo alalla olevien toimijoiden vakiintuneita brändi-identiteettejä ja mahdollista asiakasuskollisuutta, jonka murtamiseksi uuden kilpailijan tulisi tehdä pitkäjänteistä brändityötä, joka useimmiten edellyttää merkittäviä rahallisia ja ajallisia investointeja. Tämän esteen ylittämiseen vaadittavat toimet nähdään hyvin riskialttiina, koska näillä ei ole lähtökohtaisesti yritykselle mitään pelastusarvoa tai jäännösarvoa, mikäli toimialalle tuleminen epäonnistuu. Pääomatarpeet ovat myös oma esteensä, vaikka ne linkittyvätkin vahvasti muihin toimialalle pääsyn esteisiin. Tarve investoida suuria rahallisia määriä resursseihin kilpailuun pääsemisen edellytyksenä korottaa alalle tulon kynnystä ja lisää uusien kilpailijoiden riskin määrää (Porter 1980, 9-10).

Toimittajien vaihtokustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, joita ostajalle aiheutuu vaihtaessaan yhden toimittajan tuotteesta toiseen. Näihin kustannuksiin voivat sisältyä työntekijöiden uudelleen koulutuskustannukset uuden toimittajan edellyttämällä tavoilla, uusien sopivien laitteiden tai osien hankintakustannukset ja monet muut kustannukset, jotka ovat olennaisia vaihdettaessa uuteen toimittajaan. Näihin kustannuksiin voidaan luokitella myös henkinen kuormittavuus ja työteliäisyys, mikä aiheutuu vaihtoprosessista. Näiden vaihtokustannusten ollessa suuret, tulee uuden kilpailijan tarjota merkittävä parannus jollain toisella osa-alueella, jotta uusi kilpailija pystyy ylittämään toimittajien vaihtokustannuksen esteen. (Porter 1980, 10; Vuorinen 2013, 229.) Jakelukanaviin pääsemisen este on myös yksi kriittinen tekijä. Toimialan kilpailukentässä voi olla jo vakiintuneet yhteistyökuviot ja käytännöt, mikä uuden kilpailijan täytyy omalla tavalla hajottaa tai päästä jollain tavoin osaksi sitä käytäntöä, jotta he saavat tuotteensa tai palvelunsa jakeluun. Uuden kilpailijan on pystyttävä tarjoamaan jakelukanavien toimittajille jotain erityistä, jotta he ovat valmiita tekemään

tilaa omaan vähittäismyyntikanavaansa kyseisille tuotteille. Viimeisenä esteenä pidetään lainsäädännöllisiä esteitä, joihin voivat kuulua toimiluvat, patentit, toimijoiden pätevyysvaatimukset tai muut erinäiset sopimukset. Lainsäädäntö voi edellyttää uudelta kilpailijalta, toimialasta riippuen, hyvinkin paljon erilaisia vaatimuksia, jotka voivat muodostaa esteen toimialalle pääsyyn. ((Porter 1980, 10; Vuorinen 2013, 229.)

Toinen kilpailuvoima on asiakkaiden neuvotteluvoima. Asiakkaiden neuvotteluvoimalla tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan sitä, kuinka paljon voimaa yrityksen asiakkailta on vaikuttaa yrityksen hinnoitteluun, laatuvaatimuksiin ja lisäarvon tarjoamiseen esimerkiksi erilaisten ehtojen kautta. Asiakkaiden neuvotteluvoima on hyvin vahvaa ja korkeaa, mikäli asiakasjoukko on keskittynyt tai ostaa suuria määriä suhteessa myyjän kokonaismyyntiin. Se on vahvaa myös silloin, kun asiakkaiden ostamat tuotteet muodostavat merkittävän osan heidän kokonaiskustannuksistaan tai -hankinnoistaan. Asiakkaiden neuvotteluvoima vahvistuu myös, mikäli yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut eivät erotu kilpailijoista tai jos asiakkaiden vaihtokustannukset toiseen kilpailijaan ovat alhaiset. Lisäksi asiakkaiden oma heikko kannattavuus voi lisätä painetta toimittajia kohtaan. Asiakkaiden neuvotteluvoimaa vahvistaa myös uskottava uhka ns. integraatiosta taaksepäin, mikä tarkoittaa asiakkaan mahdollisuutta alkaa itse tuottaa hankittua tuotetta tai jotain osaa siitä itse sen sijaan, että ostaisi sen yritykseltä. Mikäli yrityksen tuote ei ole tärkeä osa lähtökohtaisesti yritysasiakkaan oman tuotteen tai palvelun laatua, asiakkaan valta kasvaa entisestään. Lopuksi asiakkaiden neuvotteluvoimaa lisää myös se, että heillä on kattava tieto markkinoista, hinnoista ja toimittajista. (Porter 1980, 24-26.)

Kolmas kilpailuvoima on toimittajien neuvotteluvoima. Toimittajien neuvotteluvoimalla tarkoitetaan toimittajien voimaa ja kykyä vaikuttaa toimialan yritysten kustannuksiin, toimitusehtoihin ja tarjottujen tuotteiden tai palveluiden laatuun oman asemansa ja vaihtoehtojen niukkuuden kautta. Toimittajien neuvotteluvoima usein peilaa asiakkaiden neuvotteluvoimaa. Toimittajien neuvotteluvoima on vahvaa ja korkeaa, kun markkinaa tai toimialaa hallitsee vain muutama yritys ja toimittajapuoli on keskittyneempi kuin toimiala, jolle se myy. Toimittajien neuvotteluvoiman ollessa korkeaa, ei heidän lähtökohtaisesti tarvitse kilpailla korvaavien tuotteiden kanssa myydessään toimialalle. Mikäli toimiala ei ole toimittajaryhmälle erityisen tärkeä asiakas, voidaan toimittajan neuvotteluvoima nähdä korkeana ja vahvana. Jos toimittajien tarjoama tuote on olennainen osa ostajan liiketoimintaa, on toimittajien

neuvotteluvoima myös vahvaa. Toimittajien neuvotteluvoiman vahvana pitää myös se, mikäli toimittajaryhmän tuotteet ovat differoituja tai ne ovat onnistuneet luomaan vaihtokustannuksia ostajalle. Lisäksi jos toimittajilla on resursseja ja kyvykkyyksiä mahdollisuudesta ryhtyä itse palvelemaan loppuasiakkaita, luovat he toimialan yrityksille uhan tiukentuvasta kilpailusta, mikä vahvistaa toimittajien neuvotteluvoimaa. (Porter 1980, 27-28.)

Neljäs kilpailuvoima on korvaavien tuotteiden uhka. Korvaavilla tuotteilla eli substituuteilla on mahdollista luoda toimialalle uhkaa, mikäli ne pystyvät toteuttamaan saman ydinfunktion kuin toimialalla jo toimivien yritysten tuotteet tai palvelut. Kaikki yritykset toimialalla lähtökohtaisesti kilpailevat toistensa lisäksi muiden toimialojen toimijoiden kanssa, jotka pystyvät tarjoamaan näitä mainittuja funktioita.

Huomionarvoisimmat korvaavat tuotteet ovat sellaisia, jotka ovat parempia niiden hintalaatusuhteeltaan kuin toimialan omat tuotteet tai jos nämä korvaavat tuotteet syntyvät sellaisella alalla, jossa on tyypillisesti tehty suuria voittoja. (Porter 1980, 23-24.)

Korvaavien tuotteiden uhka voi myös realisoitua siinä muodossa, ettei tarvetta enää toimialan tuotteelle ole (Vuorinen 2013, 231). Tämä edellyttää kuitenkin perustavanlaatuinen muutosta toimialassa itsessään, mutta ei ole kuitenkaan poissuljettua, mikäli korvaava tuote pystyy tyydyttämään saman perusfunktion kuin kilpaileva tuote. Tuotteen tarpeen voi korvata myös jokin muu tarve, mikäli perusfunktiossa kilpaillaan esimerkiksi pelkästään käytettävästä ajasta ja rahasta (Vuorinen 2013, 231). Huomionarvoista on myös se, että nämä korvaavat tuotteet eivät rinnastu pelkästään fyysisiin tuotteisiin vaan toimialan ja yritysten tuotteisiin voivat sisältyä erilaiset palvelut ja muut näihin rinnastettavat hyödykkeet. Voidaan todeta, että lainalaisuudet ja periaatteet korvaavien tuotteiden uhista voivat toimia palveluissa myöskin hyvin, vaikka toki täytyy huomioida aikaisempien kilpailuvoimissa eritellyissä asioissa poikkeavat vaihtokustannukset palveluiden ja fyysisten tuotteiden välillä. Perusperiaatteet ovat kuitenkin samat.

Viides kilpailuvoima on alalla vallitseva kilpailu. Toimialan kilpailu on yleensä kovaa, mikäli toimijat ovat keskenään tasaväkisiä, toimialan kasvu ei ole nopeaa, toimialalla toimimisen kiinteät kustannukset ovat suuret, tuoteportfoliot eivät differoidu merkittävästi toisistaan ja mikäli toimialalta on kallista poistua. (Vuorinen 2013, 231.) Intensiivinen kilpailu toimialan sisällä aiheuttaa useimmiten negatiivisia vaikutuksia toimijoiden kannattavuuteen, mikäli kilpailu käydään vahvasti painottuen hinnoitteluun

ja hintoihin tuotteissa tai palveluissa. Tällöin rahallinen hyöty painottuu toimijoiden sijaan asiakkaihin, jolloin toimijoiden kannattavuus heikkenee. (Porter 2008, 85.)

Jos yksikin näistä kilpailuvoimista on intensiivinen jollain toimialalla, enemmistö yrityksistä sillä toimialalla ei saavuta houkuttelevaa sijoitetun pääoman tuottoa. Toimialan rakennetta ohjaavat kilpailu ja kannattavuus sen sijaan, että tarkasteltaisiin, tuotetaanko toimialalla tuotteita vai palveluita, onko toimiala kehittyvä vai kypsä, onko kyseessä korkean vai matalan teknologian toimiala tai onko kyseessä hyvin säännelty vai sääntelemätön toimiala. (Porter 2008, 79-81.)

### **4.3 Resurssipohjainen näkökulma**

Yhtenä tärkeimpänä strategian kolmijalan resurssipohjaisen näkökulman kehittäjänä pidetään yhdysvaltalaista professoria, Jay B. Barneyta. Barney (1991) mukaan yritysten kilpailuetua käsittelevä strateginen tutkimus, jota muun muassa Porter oli edistänyt, pohjautuu ja keskittyy liian vahvasti toimialan rakenteeseen, painottuen ensisijaisesti yrityksen toimialalla ja kilpailuympäristössä esiintyvien mahdollisuuksien ja uhkien analysointiin. Aikaisempi tutkimus Porterin (1980, 1985) osalta pohjautuu kahteen olettamaan, joissa saman toimialan yritykset nähdään keskenään identtisinä niiden hallitsemien strategisesti olennaisten resurssien, kyvykkyyksien sekä strategioiden suhteen. Toinen olettaus perustuu toimialan toimijoiden resurssien ja kyvykkyyksien erilaisuuden lyhytaikaisuuteen, mikäli toimialalle syntyy resurssien ns. heterogeenisyyttä eli toisin sanoen resurssien erilaisuutta. Tätä olettamusta perustellaan sillä, että tuotannontekijöitä on mahdollista ostaa ja myydä vapaasti markkinoilla (Barney 1991, 100-102) eli resurssien heterogeenisyys ei säilyisi toimialalla vaan ne saavuttaisivat melko nopeasti samankaltaisuuden tason.

Resurssipohjainen näkökulma ei kuitenkaan pysty nojautumaan näiden olettamusten varaan, kun tarkoituksena on tarkastella kilpailuetua nimenomaan yritysten sisäisten ominaisuuksien, resurssien ja kyvykkyyksien suhdetta kilpailuetuun ja suorituskykyyn. Sen sijaan resurssipohjaisen näkökulman analyysi perustuukin kahteen päinvastaiseen olettamaan kuin toimialapohjaisessa näkökulmassa. Resurssipohjainen näkökulma olettaa, että saman toimialan yritysten ja toimijoiden resurssit ja kyvykkyudet voivat olla lähtökohtaisesti heterogeenisiä eli erilaisia ja erivahvuisia. Toisena olettamana on se, että tämä heterogeenisyys voi olla pitkäkestoista (Barney 1991, 101-102) ilman, että

samanlaisuuden tavoittelu olisi itsestään selvä tosiasia ja toimialan luontainen reaktio. Tällöin yritykset pystyvät muodostamaan todellista kestävästä kilpailuetua.

Resurssipohjainen näkökulma poikkeaa toimialapohjaisesta näkökulmasta lopulta siinä, että se on strateginen ajattelutapa, jossa yrityksen kilpailuetua ja kilpailukykyä tarkastellaan sisäisten tekijöiden näkökulmasta, painottuen pääosin yrityksen omien resurssien ja kyvykkyyksien kehittämiseen sekä hyödyntämiseen. Resursseilla tarkoitetaan tässä kontekstissa kaikkia mahdollisia tuotannontekijöitä, joihin kuuluvat niin aineelliset kuin myös aineettomat tuotannontekijät. (Barney 1991; Vuorinen 2013).

Vaikka lähestymistavat ja oletukset näissä kahdessa näkökulmassa poikkeavat toisistaan, Barney (1991, 116) toteaa, ettei resurssipohjaisen näkökulman ole tarkoitus olla ristiriidassa toimialapohjaisen näkökulman kanssa vaan pikemminkin aikaisempi teoria toimii täydentävänä pohjana resurssipohjaiselle mallille kestävästä kilpailuedun tarkastelussa ja saavuttamisessa.

Barney (1991) kehitti resurssipohjaisen näkökulman pohjalta kestävästä kilpailuetua tarkastelevan VRIN-mallin. Vaikka muitakin lähestymistapoja resurssipohjaiseen strategointiin on, Barney'n luomat mallit toimivat vahvana perustana kyseiselle näkökulmalle. Mallin avulla yritys tai organisaatio voi tunnistaa resursseja ja kyvykkyyksiä, joilla se pystyisi saavuttamaan kilpailuetua. Kaikkia yrityksen tai organisaation resursseja ja kyvykkyyksiä ei voi luontaisesti luokitella kestävästä kilpailuedun edellytyksiksi. VRIN-mallin mukaan kestävästä kilpailuedun resurssit omaavat neljä erityispiirrettä. Ne ovat arvokkaita (Valuable), harvinaisia (Rare), vaikeasti jäljiteltäviä (Imitability) ja korvaamattomia (Non-substitutable). Kestävästä kilpailuetua ei kuitenkaan synny pelkästään sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien tunnistamisesta, vaan ne täytyy siirtää myös käytäntöön, missä voivat onnistua vain yritykset tai organisaatiot, jotka ovat organisoituja. Jos resurssia tai kyvykkyyttä ei voi korvata, se on käytännössä todennäköisesti vaikeasti jäljiteltävissä, minkä takia korvaamattomuus sisällytetään tässä mallissa vaikeasti jäljiteltävän luokittelun joukkoon ja piirre tehokkaasta organisoituneisuudesta nostetaan kattotermiksi. (Barney 1995, 49-61.) Tästä kehittyikin uusi malli, joka tunnetaan VRIO-mallina, jossa korvaamattomuuden kattotermin on korvannut organisaation kyky hyödyntää resursseja ja kyvykkyyksiä tehokkaasti (Organization). (Vuorinen & Huikkola 2023, 177-180.)

Resurssi tai kyvykkyys voi olla arvokas (Valuable), kun se mahdollistaa yrityksen suunnitella tai toteuttaa strategioita, jotka parantavat sen tehokkuutta ja toimivuutta. Tällöin yrityksen kustannukset alentuvat tai tuotot lisääntyvät. Parhaimmassa tapauksessa molemmat tapahtuvat samanaikaisesti. (Barney 1991, 106.) Yrityksen resurssi tai kyvykkyys voidaan nähdä arvokkaana myös silloin, mikäli se mahdollistaa yrityksen kykyä reagoida toimintaympäristössä ilmeneviin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Mikäli näin ei ole, voidaan tämä resurssi tai kyvykkyys luokitella heikkoudeksi, kun taas jos se täyttää edellisen määritelmän, voidaan se luokitella vahvuuksiin, jolloin se voidaan nähdä arvokkaana resurssina tai kyvykkyytensä. Resurssi tai kyvykkyys ei välttämättä kuitenkaan aina pysy arvokkaana, vaikka se olisikin sitä ollut jo pidemmän aikaa. Kestävien kilpailuetujen arvokkuutta tuleekin tarkastella jatkuvasti ja mahdollisesti kehittää tai luoda uusia resursseja ja kyvykkyksiä, koska muutokset kuluttajakäyttäytymisessä, toimialan rakenteessa ja teknologioissa voivat tehdä nykyisistä resursseista ja kyvykkyyksistä vähemmän arvokkaita, ja pahimmassa tapauksessa, viedä saavutetun kilpailuedun kokonaan. (Barney 2014, 129-131.)

Harvinaisen (Rare) resurssin tai kyvykkyuden luokittelun saavat sellaiset resurssit ja kyvykkyudet, joita kilpailevilla yrityksillä ei ole yleisesti hallussaan. Kaikkien resurssien ja kyvykkyyksien ei ole kuitenkaan tarkoitus olla harvinaisia, koska yritys tarvitsee toimiakseen ja selviytyäkseen tietyt resurssit ja kyvykkyudet. Ne voidaan luokitella silloin arvokkaiksi, mutta ei kuitenkaan välttämättä harvinaisiksi. Resurssien ja kyvykkyyksien ollessa harvinaisia, pystyy yritys differoitumaan kilpailijoistaan ja tarjoamaan lisäarvoa verrattuna markkinalla toimiviin yrityksiin yleisellä tasolla. (Barney 1991, 106-107.) Hirshleiferin (1980) mukaan niin kauan kuin niiden yritysten määrä, joilla on jokin arvokas resurssi tai kyvykkyys hallussaan, on pienempi kuin toimialan täydellisen kilpailun dynamiikan synnyttämiseen tarvittava yritysten tai toimijoiden määrä, kyseisellä resurssilla tai kyvykkyydellä on potentiaalia tuottaa kilpailuetua. Harvinaisuus ei tarkoita siis tässä kontekstissa ainutlaatuista tai uniikkia vaan jotain resurssia tai kyvykkyyttä, jota ei markkinalla ole ainakaan kovin usealla toimijalla, saatikka potentiaalisten kilpailijoiden keskuudessa.

Resurssin tai kyvykkyuden ollessa vaikeasti jäljiteltävä tai korvattava (Imitability), on se yleensä joko jollain tapaa olosuhteiden takia ainutlaatuinen, vaikeasti hahmotettava tai kytköksissä organisaatioon monella tapaa painottuen sosiaalisiin ilmiöihin. Resurssi tai kyvykkyys voi olla näitä kaikkia myös samaan aikaan. Olosuhteiden

ainutlaatuisuudella tarkoitetaan lähtökohtaisesti historiallista aikaa ja paikkaa yrityksen aseman suhteen, jota ei ole mahdollista replikoida ja jäljitellä myöhemmin. (Barney 1991, 107-108.) Yritysten sijoittaessa esimerkiksi fyysiseen lokaatioon tässä hetkessä, voivat ne vuosia myöhemmin tunnistaa, että sijainti on resurssina ollut kilpailuetua luova asia, jota kukaan ei pysty jäljittelemään täydellisesti. Barney (1991, 1008) myös toteaa, että jos yritys tai organisaatio pystyy saamaan arvokkaita ja harvinaisia resursseja tai kyvykkyyksiä oman historiapolkunsa seurauksena ja jos se pystyy hyödyntämään niitä, muut yritykset eivät pysty kopioimaan tai jäljittelemään niitä. Syy tähän voidaankin nähdä siinä, että yksittäinen yritys tai organisaatio on kulkenut ensimmäistä kertaa ainutlaatuisen polun, jota pitkin voi jokin muu yritys kulkea perässä, mutta lopputulos voi olla hyvinkin erilainen, minkä takia samanlaista kontekstia ei voi jäljitellä täydellisesti.

Barneyn (1995, 53-54) mukaan yleisesti ottaen, aina kun arvokkaiden harvinaisten resurssien hankinta tai kehittäminen riippuu ainutlaatuisista historiallisista olosuhteista tai poluista, yritykset, jotka yrittävät jäljitellä tai kopioida näitä resursseja, kohtaavat merkittävän kustannusesteen niiden hankkimisessa. Innovointi voisi olla mahdollista kilpailevassa yrityksessä, mutta kustannushaitta ajallisesti ja rahallisesti on niin suurta, että jäljitteleminen ei olisi kannattavaa, saatiikka kuten jo todettua, edes mahdollista.

Yritykset tai organisaatiot, joilla on arvokkaita ja harvinaisia resursseja tai kyvykkyyksiä, ovat usein edistyksellisiä innovoinnin nojalla, ja he pystyvät kehittämään sellaisia strategioita, joita kilpailijat eivät pysty kehittämään. Yksi pääsyy tähän on se, että kilpailijoilta puuttuu samanlaiset resurssit ja kyvykkyudet eli he eivät ole onnistuneet jäljittelemään tai kopioimaan menestyvää kilpailijaa. (Barney 2014, 132.) Kun yrityksen resurssit ja kyvykkyudet ovat arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti jäljiteltäviä, nämä resurssit ovat todennäköisesti kestäväen kilpailuedun lähteitä, joita täytyy vaalia ja jatkuvasti pyrkiä kehittämään (Barney 1995, 55).

Barneyn (1995) mukaan kestävä kilpailuetu voidaan kuitenkin saavuttaa vasta, mikäli näitä erityispiirteiden kriteerit täyttävien resurssien ja kyvykkyyksien potentiaali saadaan hyödynnettyä. Tämä edellyttää yrityksen tai organisaation kykyä tuoda nämä ainutlaatuiset, arvokkaat ja harvinaiset resurssit käytäntöön. Barney (1995, 54-55) toteaa, että tähän vaaditaan jatkuvasti useampia tärkeitä pieniä päätöksiä, jotka tukevat yrityksen kestäväen kilpailuedun saavuttamista. Nämä pienet päätökset eivät ole usein

julkisesti niin merkittäviä toisin kuin isommat päätökset, minkä takia kilpailijoiden on vaikeampaa jäljitellä kyseisen yrityksen resursseja ja kyvykkyyksiä, kun ne muuttavat muotoaan omalla tavallaan. Kuten todettua, tämä edellyttää kuitenkin yrityksen kykyä saada kyseiset resurssit ja kyvykkyydet piirteineen käytäntöön.

Barneyn (1995, 56) mukaan yrityksessä tulee olla organisaatiokykyä (Organization), jotta voidaan puhua kestävästä kilpailuedusta. Yrityksen ollessa organisoitunut, se luo itselleen mahdollisuudet maksimoida ja hyödyntää resursseja sekä kyvykkyyksiään parhaansa mukaan, luoden kestäväää kilpailuetua ja hyödyntämään oman potentiaalinsa. Suomalaisille merkittävimpiä yrityksiä historiassa on ollut Nokia, jolla olisi ollut mahdollisuudet luoda itselleen kestäväää kilpailuetua tulevaisuuteen suuntautuvassa älypuhelinmarkkinassa. Nokia täytti, organisoitumisen kriteeriä lukuun ottamatta, VRIO-mallin kriteerit hyvin onnistuneesti tuohon aikaan ennen kosketusnäyttöisten älypuhelimien läpilyöntiä, mutta lopulta johdon strategiset päätökset ja organisoinnin järjestely veivät Nokiaa toiseen suuntaan pois päin kosketusnäyttöpuhelimista.

Havaintojen mukaan yrityksen organisaatorakenteen tulisi tukea ja mahdollistaa yrityksen tavoitteet hyödyntää edellä mainittuja arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti jäljiteltäviä resursseja ja kyvykkyyksiä. Jos yrityksen hallitsemien resurssien ja/tai kyvykkyyksien ja organisaation välillä on ristiriitoja, tulisi organisaation tapaa toimia muuttaa tai organisaatio tulisi muuttaa kokonaan. Organisaation tulee tukea ja kehittää oikeanlaista organisaatorakennetta, ohjaus- ja palkitsemisjärjestelmiä, jotta kilpailuetupotentiaali pystyttäisiin saavuttamaan täysimääräisesti. (Barney 2014, 147.) Kaiken keskiöön tässä prosessissa asettuu yrityksen johdon ymmärrys yrityksen resurssien ja kyvykkyyksien kehityksen yhteydestä organisaation rakenteeseen sekä johdon kyky etsiä ja implementoida kestävään kilpailuedun saavuttavaa organisaatorakennetta.

#### **4.4 Institutionaalinen näkökulma**

Toimiala- ja resurssipohjainen näkökulma ovat pitkään hallinneet strategista ajattelua, varsinkin tarkasteltaessa yritysten ja organisaatioiden kilpailuetua. Molempien näkökulmien täydentäessä toisiaan lähestymistapojensa kautta, jättävät ne kuitenkin selittämättä ja huomioimatta tarkemmin sellaiset asiat, jotka määrittelevät yritysten reunaehdoja toiminnassaan, mitkä eivät määrity pelkästään kilpailuvoimien tai resurssien kautta. Näitä reunaehdoja voidaan kutsua erilaisiksi instituutioiksi, joiden

roolia ja merkitystä on tutkittu pääsääntöisesti yhteiskuntatason tutkimuksissa. Uudemmassa strategiatutkimuksessa (ks. Peng 2008) on kuitenkin huomioitu myös niiden vaikutus yritysten toimintaan ja strategioihin.

#### 4.4.1 Instituutioteoriat

Instituutioiden merkityksestä talouden rakenteissa on tehty laajasti tutkimusta painottuen niin sosiologiaan kuin myös talouden näkökulmaan. William R. Scott on tunnettu sosiologi ja professori, joka on keskittynyt useamman vuosikymmenen ajan tutkimaan organisaatioiden ja toimintaympäristön instituutioiden välistä yhteyttä sekä vaikutuksia. Scott (1995, 49; 2014, 55) määrittelee instituutiot sosiaalisiksi rakenteiksi, jotka rakentuvat kolmesta erilaisesta pilarista, joihin kuuluvat regulatiivinen, normatiivinen sekä kulttuuriskognitiivinen pilari. Scottin (1995, 51-58) mukaan regulatiivinen pilari keskittyy virallisiin sääntöihin, lakeihin ja määräyksiin, joiden avulla ohjataan yritysten ja henkilöiden käyttäytymistä pakon ja valvonnan kautta. Normatiivinen pilari sen sijaan keskittyy arvoihin, normeihin ja odotuksiin, jotka eivät ohjaa lainsäädännöllisten sääntöjen mukaan yrityksiä tai henkilöitä vaan pikemminkin sosiaalisen ja vuorovaikutteisen elämän muodostamien yleisesti hyväksytyjen standardien kautta. Normatiivisessa pilarissa painottuu oikean ja väärän välillä tehtävän valinnan velvoittavuus ja logiikka, missä yritykset ja henkilöt itsessään tekevät tietoisia valintoja ja päätöksiä hyväksyttävyyden nimissä. Kulttuuris-kognitiivisessa pilarissa tämänlainen sosiaalinen rakenne ja sen ohjautuvuus käyttäytymisessä näkyy enemmänkin tiedostamattomalla tasolla, koska asiat nähdään yksinkertaisesti sellaisena kuin ne ovat, mikä perustuu jaettuun ajattelumalleihin, uskomuksiin ja itsestäänselvyksiin, jotka ovat rakentuneet institutionaaliseksi kehykseksi.

Yhdysvaltalaisen taloustieteilijä Douglas C. North on myös yksi tunnetuista professoreista, joka on tehnyt työtä institutionaalisen teoriakehityksen parissa. North teki tutkimustyötä samanaikaisesti toisen yhdysvaltalaisen taloustieteilijän Robert W. Fogelin kanssa ja heidät palkittiin vuonna 1993 taloustieteen Nobel-palkinnoilla uudistettuaan taloushistorian tutkimusta soveltamalla taloustieteellistä teoriaa ja kvantitatiivisia menetelmiä taloudellisen ja institutionaalisen muutoksen selittämiseksi. Heidän tutkimuksissaan ei kuitenkaan tarkastella lähtökohtaisesti kestävästä kilpailuedun saavuttamisesta vaan painopisteenä on nimenomaan selittää taloudellisia ja institutionaalisia muutoksia.

Northin (1990, 3-10) mukaan instituutiot toimivat yhteiskunnassa pelisääntöinä ja ihmisten luomien rajoitteina, jotka ohjaavat sosiaalista vuorovaikutusta sekä kanssakäyntiä. Instituutioiden tärkeimpiin rooleihin yhteiskunnassa kuuluu vähentää epävarmuutta luomalla tasapainoinen ympäristö ja rakenne, jossa ihmiset sekä organisaatiot voivat toimia. Instituutiot ohjaavat vahvasti yhteiskunnassa olevia mahdollisuuksia, joita olemassa olevat ja uudet organisaatiot koittavat hyödyntää muuttamalla ja kehittämällä toimintaansa. (North 1990, 7.) Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, etteikö instituutiot voisi itse muuttua organisaatioiden ohella vaan päinvastoin. Instituutioiden muutos itsessään on tyypillisesti asteittaista muutosta, joka tapahtuu vähitellen (North 1990, 6-7). Tämä ei myöskään tarkoita sitä, etteikö instituutiot voisi aiheuttaa murrosta edistäviä asioita markkinoilla. Esimerkiksi regulaatioon liittyvä muutos voi edes auttaa jonkin teknologisen innovaation lisääntymistä markkinalla, koska rahalliset kannustimet voivat olla niin korkeita ja esteet niin matalia, että tätä innovaatiota olisi kannattavaa hyödyntää liiketoiminnassa. Täten viralliset instituutiot voivat toimia sysäävänä voimana tai katalyyttinä murrokselle, jota organisaatiot ja yritykset pyrkivät viemään eteenpäin, mikäli se on kannattavaa liiketoimintaa. Tämän lisäksi epäviralliset instituutiot, kuten kuluttajakäyttäytyminen, voivat vahvistaa virallisten instituutioiden alulle panemia muutoksia omalla tuellaan tai ne voivat myös luoda omia vaatimuksia tai odotuksia organisaatioita sekä niiden toimintaa kohtaan. Yhdessä nämä luovat ohjausvaikutuksia organisaatioita kohtaan.

North (1990, 81) toteaa, mahdollisuuksien ohjaamisen lisäksi, yhteiskunnan ja talouden kokonaisinstitutionaalisella rakenteella olevan keskeinen merkitys siinä, että organisaatiot ovat halukkaita kokeilemaan ja innovoimaan. Tämä voidaan nähdä erityisenä vahvuutena erinäisten ongelmien ratkaisuisissa, kun toimintaympäristön reunaehdot kannustavat ja tukevat organisaatioita kokeilemaan erilaisia mahdollisuuksia ratkaista ja lähestyä haasteita sekä ongelmia. Näihin vaatimuksiin ja odotuksiin eivät kuitenkaan toimiala- ja resurssipohjainen näkökulma pysty itsessään vastaamaan.

#### 4.4.2 Institutionaalinen näkökulma osana strategian kolmijalkaa

Peng ym. (2008) esittävät toimiala- ja resurssipohjaisten näkökulmien tueksi kolmatta näkökulmaa, jossa otetaan tarkasteluun viralliset ja epäviralliset instituutiot osana kestävän kilpailuedun saavuttamista ja suorituskyvyn parantamista kansainvälisessä liiketoiminnassa. Peng ym. (2008, 920-921) mukaan toimiala- ja resurssipohjaiset

näkökulmat unohtavat huomioida instituutiot merkittävinä tekijöinä kilpailuedun saavuttamisessa ja nämä näkökulmat tulkitsevat instituutioiden olevan markkinoiden taustalla toimivia omia kokonaisuuksia, joiden merkitys yrityksiin ja toimialaan ei ole niin merkittävää. Tämän takia nämä näkökulmat perustuvat olettamukseen, että instituutiot ovat vain olemassa ilman merkittävämpää vaikutusta kestävän kilpailuedun muodostukseen. Peng ym. (2008) esittävätkin tämän institutionaalisen näkökulman täydentävän strategista keskustelua, luoden täten vakaampaa ja kokonaisvaltaisempaa pohjaa kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi.

Institutionaalinen näkökulma osana strategian kolmijalkaa voidaankin nähdä strategisena ajattelutapana, jossa yrityksen kilpailuetua ja kilpailukykyä tarkastellaan yrityksen toimintaympäristön institutionaalisten rakenteiden kautta, mihin kuuluvat niin viralliset kuin myös epäviralliset instituutiot. Virallisiin instituutioihin voidaan luetella muun muassa sääntely, lainsäädäntö, verotus, viranomaistahot, sopimukset, tuet ja sanktiot. Näiden tarkoituksena on luoda yrityksille juridiset säännöt sekä rakenteet, joiden mukaan ne voivat toimia. Epävirallisiin instituutioihin voidaan luetella muun muassa yhteiskunnassa vallitsevat normit, arvot, asenteet, kulttuuri ja vakiintuneet toimintatavat, jotka ohjaavat sekä kuluttajien että organisaatioiden päätöksentekoa ilman juridisesti määrättyä pakkoa.

Peng ym. (2009, 922-924) esittävät, että viralliset ja epäviralliset instituutiot ovat itsenäisiä kokonaisuuksia, jotka pystyvät vaikuttamaan organisaatioiden ja niiden ympäristöjen väliseen strategiseen vuorovaikutukseen, minkä pohjalta tehdään strategisia valintoja sekä päätöksiä. Aikaisempi strategiatutkimus on painottunut siihen, että strategiset valinnat tehdään toimiala- ja resurssipohjaiseen näkökulmaan perustuen, mutta todellisuudessa nämä näkökulmat heijastavat sen hetken virallisia ja epävirallisia reunaehtoja tai mahdollisuuksia. Peng ym. (2009, 923) toteavatkin, että instituutiot ovat enemmän kuin pelkästään säännöt ja reunaehdot, sillä ne ohjaavat yritysten strategioiden suuntaviivoja. Organisaatiot ja ihmiset kokonaisuutena ovat tunnistaneeet jo aikaisessa vaiheessa instituutioiden merkityksen, mikä näyttäytyy esimerkiksi lobbauksena eli toisin sanoen edunvalvontana, jossa pyritään vaikuttamaan poliittiseen päätöksentekoon yritykselle optimaalisemman toimintaympäristön toivossa. Tätä instituutioiden merkitystä eri muodoissa ei ole kuitenkaan tuotu kovinkaan vahvasti esille aikaisemmassa strategiakirjallisuudessa, mutta Peng ym. (2009, 923) ovat

tunnistaneet sen merkityksen kasvaneen erityisesti kansainvälisen liiketoiminnan tutkimuksessa 2000-luvun alusta saakka.

Peng (2003, 293) korostaakin ymmärryksen merkitystä siinä, kuinka merkittävä vaikutus institutionaalisilla tekijöillä ja niissä tapahtuvilla muutoksilla on, kun organisaatioissa tarkastellaan strategisia valintoja niin paikallisesti kuin myös kansainvälisestikin. Institutionaalinen näkökulma tarkastelee strategiaa ja strategisen kilpailuedun saavuttamista aktiivisena vuorovaikutuksena yritysten ja niiden institutionaalisen ympäristön välillä, johon kuuluvat niin viralliset kuin myös epäviralliset instituutiot. Tällä tavoin pystytään muodostamaan työkalu, strategian kolmijalka, jossa kolmen näkökulman avulla pystytään tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti kestäväen kilpailuedun saavuttamista yritys ympäristössä.

## 5 Tutkimusmenetelmä

### 5.1 Laadullinen haastattelu- ja tapaustutkimus

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, jonka haastattelut olivat rakenteeltaan puolistrukturoituja. Tavoitteena oli ymmärtää maahantuojaorganisaation eri liiketoimintafunktioiden johtohenkilöiden näkökulmasta autoalan murrosta strategian kolmijalan avulla. Tutkimus toteutettiin poikittaistutkimuksena eli tarkoituksena oli tutkia kohdeyrityksen kontekstissa autoalan murrosta nyky-ympäristössä ilman, että tarkoituksena olisi ollut järjestää pidempiaikaista seurantaa ilmiön ympärille. Tämän takia puolistrukturoidut haastattelut soveltuivat tutkimukseen hyvin, koska tämä lähestymistapa antoi haastateltaville tilaa tuoda esiin nimenomaisesti omia sekä liiketoimintafunktioiden näkökulmia paremmin esille. Tällä tavalla pystyttiin keskittymään pääteemoihin ilman liiallista paineistusta, jolloin haastateltavat pystyivät tuomaan esille vapaammin tärkeäksi koettuja strategisia asioita. Puolistrukturoidut haastattelut mahdollistivat myös tilanteenmukaisten lisäkysymysten esittämisen, minkä avulla pystyttiin avaamaan aihepiirejä syvemmin sekä esittämään lisäkysymyksiä. Tämä menetelmä mahdollisti myös sen, että mikäli joissain vastauksissa oltiin käsitelty jo jotain aihepiiriä laajalti, pystyttiin vaihtamaan luontaisesti toiseen aihepiiriin ilman vankasti strukturoituja kysymyksiä.

Laadullinen tutkimus soveltuu erityisen hyvin tilanteisiin, joissa ilmiötä voidaan parhaiten tarkastella sen kokijoiden kokemusten ja kertomusten kautta sekä silloin, kun tavoitteena on ymmärtää, miten ja miksi ilmiö rakentuu (Eskola & Suoranta 1998). Autoalan murrosta on toki mahdollista tarkastella yleisellä tasolla keskittyen eri näkökulmiin, mutta tarkasteltaessa maahantuojaorganisaation strategista päätöksentekoa kilpailuedun saavuttamisessa, oli laadullinen tutkimus haastatteluineen soveltuva vaihtoehto tutkimukselle.

### 5.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen keski- ja ylintä johtoa maahantuojaorganisaation eri liiketoimintafunktiosta. Kriteerit haastateltavien valinnassa olivat, että heidän täytyy aktiivisesti olla osana kehittämässä ja edistämässä organisaation strategiatyötä. Organisaation liiketoimintafunktiot jakautuvat johtoryhmään, markkinointiin, tuotteeseen, myyntiin, strategia ja transformaatioon sekä

jälkimarkkinointiin. Haastateltavat valittiin siten, että aineistosta tulisi mahdollisimman kokonaisvaltainen, missä on huomioitu jokaisen organisaation liiketoimintafunktion näkökulma. Haastateltavien kokemus autoalalta vaihteli 15–30 vuoden välillä, mikä mahdollisti myös yksityiskohtaisen vertailun aikaisempiin merkittäviin murroksiin ja tapahtumiin autoalan eri osa-alueilla.

Kaikkia haastateltavia lähestyttiin sähköpostilla, jossa ilmoitettiin haastateltaville tutkielman tarkoitus ja sisältö. Haastattelujen aikataulut sovittiin myös ennakoon sähköpostitse, minkä jälkeen haastatteluiden tarkemmat yksityiskohdat liittyen tietojenkäsittelyyn, vapaaehtoisuuteen ja aineiston säilyttämiseen käytiin jokaisen haastateltavan kanssa läpi henkilökohtaisesti ennen virallisia haastatteluita.

Haastatteluja toteutettiin yhteensä 7 kappaletta, joista 6 järjestettiin kasvotusten ja 1 etäyhteyksin Teamsin välityksellä. Haastattelut kestivät 46–75 minuuttia ja ne tallennettiin sekä litteroitiin analyysiä varten.

Taulukko 1. Haastattelujen tiedot

Haastateltava	Päivämäärä	Kesto	Funktio	Positio
H1	12.09.2025	75min	Jälkimarkkinointi	Johtaja
H2	16.09.2025	56min	Johtoryhmä	Johtaja
H3	19.09.2025	48min	Markkinointi	Johtaja
H4	06.10.2025	50min	Tuote & myynti	Keskijohto
H5	07.10.2025	46min	Myynti	Manageri
H6	09.10.2025	52min	Tuote & myynti	Johtaja
H7	16.10.2025	70min	Strategia & transformaatio	Johtaja

Haastattelut toteutettiin etukäteen laaditun kysymysrunгон pohjalta (liite 1).

Haastattelujen suunniteltu kesto oli noin 30-45 minuuttia, mutta tästä aikaikkunasta poikettiin jokaisessa haastattelussa. Tähän pääsyyinä olikin se, että haastatteluihin oli tarkoituksena saada avoin, rento ja keskusteleva tunnelma, jolloin haastateltavat vastaisivat vapaammin luottamuksellisessa ympäristössä ilman liiallista painetta asiantuntijuuteen. Tätä tyyliä lähestyttiin sillä, että ennen varsinaisia kysymysrunгон kysymyksiä, haastateltaville esitettiin lämmittelykysymyksiä liittyen heidän aikaisempaan työuraansa ja miten he ovat päätyneet nykyiseen pisteeseen työelämässä. Tämä osoittautui oivaksi valinnaksi, mikä näyttäytyi useamman haastateltavan kohdalla

kevyinä vitseinä ja hilpeytenä muistellessa mennyttä aikaa sekä innokkuutena tulevaa kohtaan, mikä loi mielekkäät olosuhteet syvällisille vastauksille tutkimusta varten.

### 5.3 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa temaattista analyysiä, joka on yksi laadullisen analyysin vakiintuneimmista ja joustavimmista lähestymistavoista (Braun & Clarke, 2006). Temaattinen analyysi soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään ilmiöiden merkityksiä, tulkintoja ja käsitteellisiä rakenteita. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella autoalan murrosta strategisesta näkökulmasta, minkä vuoksi analyysin tarkoituksena oli tunnistaa keskeiset teemat, jotka haastateltavat liittävät toimialan muutoksiin, organisaation kilpailukytekijöihin sekä toimintaympäristön reunaehtoihin.

Aineisto analysoitiin teoriaohjaavana temaattisena analyysinä, jossa strategian kolmijalka toimi analyysin ohjaavana viitekehyksenä. Temaattinen analyysi sopi menetelmäksi hyvin, sillä tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa, miten haastateltavat kuvaavat autoalan nykytilaa ja murroksen keskeisiä piirteitä. Aineiston teemat muodostuivat haastateltavien vastauksista.

Ensimmäisessä vaiheessa haastattelujen litteroinnit käytiin läpi useaan kertaan kokonaiskuvan hahmottamiseksi, mikä mahdollisti aineiston teemojen erittelemisen keskeisiin teemoihin ja pääsisältöihin. Tarkka ja perinpohjainen litterointi mahdollisti analyysivaiheessa aineiston koodauksen, jossa vastausten sisällöt koodattiin ja ryhmiteltiin teemoihin sekä pääsisältöihin jokaisen strategian kolmijalan osan alle (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Aineistolähtöiset teemat koottuna näkökulmittain

Kolmijalan osa	Teemat	Pääsisältö
Toimialapohjainen näkökulma	Kannattavuusongelmat Toimialan sisäisen kilpailun kiristyminen Uusien toimijoiden vaikutukset kilpailuun Ansaintalogiikkaan ja jakeluketjuun kohdistuvat paineet	Läpileikkaavat haasteet kannattavuudessa johtuen niin toimialan sisäisestä kilpailusta kuin myös uusien toimijoiden pyrkimyksistä vallata markkinaosuuksia. Ansaintalogiikkaan ja jakeluketjuun kohdistuu aikaisempaa intensiivisemmin painetta muuttua.
Resurssipohjainen näkökulma	Digitaaliset resurssit ja kyvykkyydet Jälleenmyyjäverkoston hallinnan	Digitaaliset resurssit ja kyvykkyydet liittyen myyntityön hallinnan- ja asiakastiedon hallinnan

	ja osallistamisen tärkeys Maahantuojaorganisaation muutoskyvykyys	järjestelmiin nähdään tärkeimpinä kilpailuedun luojina jälleenmyyjäverkoston hallinnan rinnalla.
Institutionaalinen näkökulma	Regulaation muutokset Kuluttajakäyttäytymisen muutokset	Regulaatio asettaa toimijoiden pelisäännöt, joita tulee noudattaa ja samalla vastata kuluttajakäyttäytymisen muutoksiin sekä kasvaviin odotuksiin.

Taulukko 2 osoittaa, kuinka aineistosta pystyttiin erottamaan teemat, joiden avulla tulosten analysointia pystyttiin suorittamaan kokonaisvaltaisesti strategian kolmijalan viitekehyksen mukaisesti. Nämä teemat auttavat ymmärtämään sitä, miten autoalan murros näyttäytyy uusien autojen maahantuojan eri liiketoimintafunktioiden keskijohdon sekä ylemmän johdon näkökulmista.

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusetiikka

Tämä tutkimus toteutettiin noudattaen hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, jotka on määritelty Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksessa (2019). Tutkimuksessa on ohjeistuksen mukaisesti noudatettu yleisiä eettisiä periaatteita, joiden pohjalta on ollut halu lisätä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksessa on kunnioitettu tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ihmisarvoa ja oikeuksia. Tutkimukseen osallistuneita henkilöitä on muistutettu osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä siitä, että tutkimuksesta voi kieltäytyä missä vaiheessa tahansa ilman kielteisiä seurauksia. Tutkimuksessa on pyritty huolellisuuteen, rehellisyyteen ja tarkkuuteen kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Tutkimuksessa on huomioitu myös osallistuneiden henkilöiden yksityisyys sekä henkilötietojen suojaan liittyvät asiat. Henkilötiedot ja tutkimuksen aineisto säilytetään salasanalla suojattuna Turun yliopiston standardien mukaisesti viisi vuotta tutkimuksen päättymisen jälkeen.

Haastateltavien taustatiedot on koottu taulukkoon (Taulukko 2), mutta se on luotu vastaamaan laadullisen tutkimuksen hyviä raportointikäytäntöjä, joissa huomioidaan haastateltavien anonymiteetti (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tällä tavoin pyritään luomaan tarvittava määrä yksityisyyden suojaa, ettei haastatelluille koidu tutkimuksesta merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittaa annettujen vastausten perusteella. Kokonaisuutena haastateltavat olivat hyvin avoimia vastausten suhteen sekä halukkaita osallistumaan tutkimukseen myös omalla nimellään. Tästä huolimatta taustatiedot on

pyritty pitämään neutraaleina ja tarvittaman anonyymeinä, jotta tutkimuksen pääpainopiste säilyy itse ilmiöissä eikä siirry liiallisesti yksittäisten henkilöiden asemaan, organisaatioon tai henkilökohtaisiin näkemyksiin.

Analyysin painopistettä on tietoisesti siirretty yksilötasolta kohti rakenteellisempaa tarkastelua. Haastateltavia ei käsitellä ensisijaisesti tiettyinä henkilöinä tai tietyissä asemassa olevina johtohenkilöinä, vaan heidän vastauksiansa ja näkemyksiä jäsennetään osaksi laajemmin liiketoimintafunktioita ja strategisia näkökulmia. Näin tutkimuksessa pystytään keskittymään siihen, miten autoalan murros näyttäytyy eri liiketoimintafunktioissa sen sijaan, että painopiste keskittyisi siihen, että kuka jonkun näkemyksen on esittänyt. Tämä lähestymistapa tukee tutkimuksen tavoitetta muodostaa kokonaiskuva autoalan murroksesta strategisella tasolla.

## 6 Tulokset

### 6.1 Toimialapohjainen näkökulma

Toimialapohjaisen näkökulman osalta haastatteluista tunnistettiin teemoina toimialan kannattavuusongelmat, kilpailun kiristyminen kokonaisuutena, johon liittyvät alalle tulevat uudet toimijat autojen sähköistyessä sekä alan sisällä vallitseva kilpailu jo alalla olevien toimijoiden välillä. Tämän lisäksi olennaisia teemoja toimialapohjaisesta näkökulmasta nousi esille korvaavien tuotteiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima sekä nykyistä ansaintalogiikkaa ja jakeluketjua ravisuttavien muutosten uhat sekä mahdollisuudet.

#### **Kannattavuusongelmat**

Jokainen haastateltava toi esille suurimpana haasteena kannattavuusongelmat, jotka ovat osoittautuneet hyvin pitkäkestoisiksi koko toimialalla. Tarkasteltaessa yksittäisiä liiketoimintafunktioita ja tapoja, joilla koko toimialan houkuttelevuus voisi nousta, esille nousi kokonaiskannattavuuden merkitys eikä pelkästään yhden osa-alueen tai voiman vahvistaminen.

H5: Nythän niinku tätä autoalaa niin kun ravistelee kaiken kaikkiaan nyt isot kannattavuusongelmat ja se heijastelee. Tässä on niinku kuitenkin jos nyt niinku puhutaan murroksesta isosta siis tämmöisestä taloudellisesta murroksesta, niin kaikki tää kaaos täällä niin on alkanut käytännössä niinku mä sanoisin, että tässä muodossa niin jo tuolta 2008 vuodesta. Kaikkinensa niin siitä lähtien eli kohta niinku 20 vuotta niin on niinku katsottu koko ajan alaspäin tai tasaisia markkinoita tai muita, että ei ole juurikaan ollut kasvun vuosia niinku isossa kuvassa missään vaiheessa ja nyt on ollut esimerkiksi 5 taloudellisesti todella vaikeata vuotta uusien autojen kaupassa.

H3: Tää markkina asettaa meille isot haasteet, että jos jotain vuosia sitten oltiin 120 000 autossa ja nyt ollaan 70 000 autossa per vuosi alana. Se vaikuttaa tosi paljon meidän kannattavuuteen ja tietysti ennen kaikkea meidän jälleenmyyjien kannattavuuteen, joilla on isot kiinteät kulut, niillä on isot tilat, niillä on hirveä määrä autoja, pääomaa on sidottuna, että kyllähän meidän pitää pystyä niin kuin tuomaan sitä kannattavuutta meidän jälleenmyyjillekin, koska muuten ne ei halua toimia meidän kanssa, koska sitten löytyy joku muu merkki mistä löytyy kannattavuutta. Että ehkä se uhkakuva löytyy sitten tuosta, että jos mä nyt koko ajan korostan tätä kannattavuutta, mutta tota, että jos me ei pystytä olemaan kannattava kumppani meidän jälleenmyyjille niin meidänkin liiketoiminta kärsii siitä.

Autoalan kannattavuus Suomessa näyttäytyy aineiston perusteella poikkeuksellisen heikkona. Sekä vähittäismyynnissä että maahantuonnissa katteet ovat laskeneet merkittävästi ja laskua on tapahtunut jopa 50-80 prosenttia. Joillakin toimijoilla pudotus on ollut tätäkin suurempi, mikä on johtanut tilanteeseen, jossa osa yrityksistä toimii tällä hetkellä tappiollisesti. Tämän vuoksi kustannussäästöjen etsiminen muutamien prosenttien tasolla ei ole pelkästään toivottavaa vaan välttämätöntä toimialan toimijoiden kannattavuuden sekä pidemmällä tähtäimellä elinkelpoisuuden säilyttämiseksi.

### **Toimialan sisäisen kilpailun kiristyminen**

Kilpailun sisäinen kiristyminen on samanaikaisesti jatkuvaa ja osin luonnollista, mutta autoalalla se korostuu erityisen voimakkaasti, koska toimialan rakenteellinen kannattavuus on jo valmiiksi matala. Suomessa erityisesti jälleenmyyjät ja koko vähittäiskauppa kärsii tilanteesta, kun marginaalit ja katteet jäävät hyvin ohueksi ja kilpailu asiakkaista on kovaa. Samalla tietyt rahoitus- ja leasingtoimijat pärjäävät paremmin, sillä niiden liiketoimintamalli sisältää vähemmän riskiä, minkä vuoksi ne kykenevät tuottamaan vakaampaa tuottoa markkinan heilahteluista huolimatta.

Haastateltavat tunnistavatkin täten tilanteen, jossa kannattavuus heijastuu läpi koko jakeluketjun. Maahantuojan tulee tarkastella oman kannattavuuden lisäksi erityisesti jälleenmyyjien kannattavuutta, koska heidän roolinsa tärkeys on edelleen nykyisellään kaiken keskiössä maahantuojan liiketoiminnan kannalta. Ilman kannattavia jälleenmyyjä on hyvin vaikeaa olla kannattava maahantuoja. Jälleenmyyjillä on myös tyypillisesti useampia merkkejä myynnissä, mikä näyttäytyy asiakkaan neuvotteluvoimana, koska nykyiset autot eivät erottaudu toisistaan niin selkeästi ja asiakkaiden, eli tässä tapauksessa jälleenmyyjien, oma heikko kannattavuus ei myöskään kannusta heitä ostamaan varastoon lisää autoja, jotka omaavat heikommat kannattavuusarviot kuin toiset merkit. Tällä hetkellä Suomessa on muutamia suuria vähittäiskaupantoinimijoita, jotka muodostavat merkittävän osan kokonaishankinnoista maahantuojan liiketoiminnassa. Vaikutukset kannattavuuteen ovat kuitenkin moninaiset ja on mahdotonta eritellä vain yhtä merkittävää tekijää, joka olisi ollut syynä kannattavuuden laskuun. Perimmäisenä kattotason tekijänä haastattelevat tunnistavat toimialalla tapahtuvat erilaiset muutokset ja niiden toisiaan vahvistavat vaikutukset.

### **Uusien toimijoiden vaikutukset kilpailun kiristymiseen**

Yhtenä tekijänä haastateltavat kuvasivat kilpailuympäristön muuttuneen merkittävästi niin maahantuojien kuin myös valmistajien keskuudessa. Kilpailijoiden määrä on kasvanut perinteisten merkkien lisäksi uusien, erityisesti kiinalaisten, toimijoiden tullessa markkinoille ja pyrkiessä haalia markkinaosuuksia. Uudet toimijat ovat tulleet markkinoille moderneilla käyttövoimilla tarjoten kilpailukykyisesti hinnoiteltuja sähköautoja, joihin he ovat keskittäneet myös oman tuotekehityksensä. Samanaikaisesti perinteiset valmistajat pyrkivät puolustamaan omia markkinaosuuksiaan vastaamalla näiden uusien kilpailijoiden tuotekehitykseen omalla tuotekehityksellä, mitä maahantuojat ovat pyrkineet vahvistamaan ja puolustamaan omalla markkinoinnillaan ja viime kädessä hinnoittelulla sekä aggressiivisilla kannustimilla.

H2: Kilpailu, autoala on ollut murroksessa vuodesta 2000 lähtien tai 90-luvulta lähtien. Silloin vuonna 2000 niin jos en ihan väärin muista niin markkinoilla oli merkkejä muistaakseni suurin piirtein 15,16,17. Nyt meillä on taulukossa 31 riviä, joista viimeinen rivi on ”Muut”. Kukaan ei puhunut kiinalaisista merkeistä vuonna 2000. Kukaan ei puhunut edes korealaisista merkeistä vuonna 2000. -- Tällä hetkellä korealaiset ottaa 15 pinnaa markkinaosuutta. Kiinalaiset on tulossa. Onko se sitten autoilun murrosta? On totta kai.

H:7 Kun uusi tuote myydään, siinä on tietty kate, mutta kova kilpailu pakottaa tarjoamaan yhä enemmän kannustimia. Lopulta teollinen tuote, jonka valmistuskustannukset ja raaka-aineet ovat jo kiinni, on pakko saada liikkeelle, joskus jopa tappiolla. Jos auto myydään esimerkiksi sadan euron tappiolla, se ei kuulosta järkevältä, mutta jos jälkimarkkinointi pystyy tuomaan asiakkaasta tuloja myöhemmin, kokonaisuus voi silti olla kannattava. Jos voidaan ennustaa, että seuraavien kahden tai viiden vuoden aikana asiakkaasta saadaan 200 euroa lisätuloa, voi olla perusteltua myydä auto aluksi tappiolla.

Kovan kilpailun asettama hintataistelu asiakkaiden haalinnassa asettaa vahvaa painetta alentaa nykyisiä hintoja, erityisesti kun kokonaismarkkinan ennustekäyrä osoittaa alaspäin. Tämän lisäksi tietyt autot kuuluvat myyntisarjan viimeisiin ajoneuvoihin, millä tarkoitetaan varastossa olevia uusia, rekisteröimättömiä ajoneuvoja, joita ei voida rekisteröidä, myydä tai ottaa käyttöön, koska voimaan on tullut uusia turvallisuuteen ja/tai päästöihin liittyviä teknisiä vaatimuksia, joita ajoneuvot eivät täytä (Traficom 2025). Suomen autoalalla pääsääntöisesti tilaukset valmistajan tehtaalta tehdään monta kuukautta etukäteen ja tilausmäärän on tarkoitus usein kattaa myös seuraavan vuoden rekisteröintimääriä, mikä edellyttää tarkkaa myynninsuunnittelua ja kokonaismarkkinan tuntemusta. Mikäli maahantuojalla on varastossa autoja, jotka eivät enää esimerkiksi tulevana vuotena täytä vaadittuja vaatimuksia ja ne eivät tule menemään myydyksi

ennen takarajaa, voi maahantuojia hakea Traficomilta määräaikaista poikkeuslupaa, ns. häntälupaa, ajoneuvojen myyntiajan jatkamiseksi ja rekisteröimiseksi Suomeen. Tämä poikkeuslupa antaa autoille vuoden lisämyyntiaikaa, mutta jos myyntejä ei onnistuta tekemään poikkeusluvan aikana, tulee ne rekisteröidä ja ottaa käyttöön, minkä jälkeen niitä ei voi myydä uusina autoina vaan silloin ne ovat laillisesti jo käytettyjä autoja, vaikka niillä ei olisi ajettu kilometriäkään. Tällöin hinnasta lähtee yleisesti iso osuus arvosta pois, koska se ei ole enää teknillisesti uusi ja sille on täytynyt rekisteröidä ensimmäinen omistaja, jolloin auton uutuusarvosta katoaa huomattava osuus asiakkaan silmissä. Näiden syiden takia haastateltavat peräänkuuluttavatkin tarkkaa myynninsuunnittelua ja tilausputken hallintaa, jotta on mahdollista säilyttää toimialalla jatkuva kilpailukykyisyys uusien merkkien ja toimijoiden pyrkiessä markkinalle.

### **Ansaintalogiikkaan ja jakeluketjuun kohdistuvat paineet eri muodoissa**

Myynninsuunnittelun ongelmat ovat ja ovat olleet Suomen markkinassa usean maahantuojan perimmäisiä ongelmia. Pahimmissa tapauksissa maahantuojat ovat ajautuneet tilanteisiin, joissa joudutaan antamaan asiakkaalle jopa 10 000 euron hyvitys 40 000 euroa maksavasta autosta, jotta se saadaan myytyä ja poistettua varastosta uusien jo tilausputkessa olevien autojen tieltä. Tämä hyvitys yleensä jaetaan maahantuojan ja jälleenmyyjän välillä jollain suhteella, mutta on myös tilanteita, joissa jompikumpi osapuoli kattaa koko osuuden. Samanaikaisesti joudutaan kilpailemaan uusien merkkien ja autojen kanssa, joilla on merkittävä määrä resursseja lähteä kilpailemaan asiakkaista hintataistelun muodossa. Porterin kilpailuvoimien mallin mukaisesti, mikäli jokin mallin osa-alueista on intensiivinen, toimialalla on yleisesti ottaen haastavaa saavuttaa houkuttelevaa sijoitetun pääoman tuottoa. Maahantuojat ja jälleenmyyjät ovat ajautuneet tilanteeseen, jossa he joutuvat neuvottelemaan alennuksista hintaherkässä ympäristössä, missä tuotteiden katteet ovat jo ennestään madaltuneet. Samanaikaisesti poikkeusluvut aiheuttavat aikataulullista painetta saada autot myytyä eteenpäin, mikä asettaa toimijat tilanteeseen, jossa täytyy tehdä päätöksiä nopealla aikataululla ja usein kannattavuuden kustannuksella.

H2: Me koko aika paikataan myyntiä antamalla insentivejä ja sitten, kun ala ei tunne mitään muita numeroita kuin 500, 1000, 2000, 3000 ja 5000. Kukaan ei ole koskaan puhunut 479 €, että annetaan semmoinen insentivi. 100 € kertaa 10 000 autoa on aika paljon. -- me säästetään paljon, paljon, paljon rahaa kun me puhutaan niiden oikeasti kiinnostuvien asiakkaiden

kanssa oikein eikä koko aika mennä sanomaan, että no paljon sä haluat alennusta.

H5: Alaa enemmän niin kun yleisesti heilauttavia asioita ja kyllä se aina tuohon niinku enempi hinnan muutokseen niinku liittyy, että tesla on ollut pitkän aikaa hintahäirikkö. Häirinyt niin kun tosi monen muun merkin niinku kannattavuutta sähköautoissa ja nyt on niinku iso riski, että kiinalaiset autonvalmistajat tulee tekemään samaa.

Poikkeuslupakäytäntö ei ole nimestään huolimatta poikkeuksellinen menettely autoalalla, mutta toimijat pyrkivät luontaisesti kuitenkin välttämään kyseistä tilannetta. Nämä poikkeusluvut koskevat usein vain pientä osaa myytävistä autoista, mutta niillä voi pahimmassa tapauksessa olla suuri taloudellinen vaikutus. Samanaikaisesti, poikkeuslupien aikapaineen lisäksi, modernit ja uudet toimijat pyrkivät strategisilla valinnoillaan aiheuttamaan markkinassa häiriöitä erityisesti aggressiivisilla hinnanalennuksilla. Haastateltavat nostavatkin esiin sähköautojen valmistajan, Teslan, hinnanalennusten vaikutuksen koko markkinaa kohtaan. Tätä strategiaa kuvataan hyvin arvaamattomaksi ja se pitääkin maahantuojat varpaillaan, kun on mahdollista, että seuraavassa kuussa Tesla saattaakin alentaa hintoja malleissaan useilla tuhansilla euroilla luoden häiriötä jo epävakaiseen markkinaan. Tämä on yksi lieveilmiöistä, jonka haastateltavat nostivat esiin kovassa kilpailutilanteessa.

Haastateltavien mukaan uusien autojen markkinatilanteeseen toimialalla vaikuttavat näiden lisäksi monta muuta tekijää, joista kannattavuuden ja tiukentuvan kilpailun lisäksi puhuttiin korvaavien tuotteiden uhistä käytettyjen autojen muodossa. Uusilla autoilla pyritään kuitenkin todellisuudessa vastaamaan samaan ydinfunktioon, jossa asiakkaat haluavat tuotteen, joka pystyy liikkuttamaan heitä vapaasti paikasta toiseen. Käytetyt autot vastaavat tähän samaan tarpeeseen, mutta huomattavasti pienemmällä pääoman sijoittamisen vaatimuksella niin yksityis- kuin myös yritysasiakkaan näkökulmasta.

H7: Käytetyn auton niinku kaupan kasvu tai se käytetyn auton kaupan ammattimaistuminen, mikä on vienyt kyllä taatusti osaksi, tietysti myös huono markkinatilanne, mutta se on taatusti vienyt osaksi pois tota uusien autojen kauppaa, että ihmisille niinku entistä suurempi ja relevantimpi vaihtoehto on semmoinen vuoden tai kaksi käytetty niin kun arvokkaampi auto kuin millä he ehkä uutena ajaisi.

Kuluttajat pystyvät tänä päivänä vertailemaan verkossa käytännössä kaikkea, joka on auton hankkimisen osalta olennaista. He tarvitsevat vain älylaitteen ja verkkoyhteyden,

minkä jälkeen he pystyvät muutamalla painalluksella vertaamaan autojen hintoja, ominaisuuksia, historiaa, asiakaspalautteita ja kaikkea muuta olennaista, mitä tulee huomioida auton ostoprosessissa. Tämän lisäksi tekoäly mahdollistaa kuluttajalle entistäkin helpomman kyvyn vertailla nykyisiä tuotteita, jolloin loppuasiakkaan neuvotteluvoima kasvaa. Tekoälyn hyödyntämisen lisääminen on tehnyt asiakkaista viisaampia ostoprosessissa, minkä haastateltavat näkevät myös yhtenä syynä siihen, että vähän käytetyn auton ostaminen on yleisempää. Tämänhetkisessä maailmantilanteessa niin taloudellisesti kuin ympäristöllisesti käytetty auto nähdään rationaalisempänä valintana kuin uuden ostaminen, mikä luo asiakkaalle tunnetta, että hän on tehnyt hyvän päätöksen.

### **Ansaintalogiikkaan ja jakeluketjuun kohdistuvat mahdollisuudet eri muodoissa**

Käytettyjen autojen ollessa yhä useammalle kuluttajalle varteenotettavampi vaihtoehto, myös sähköiset käyttövoimat ovat yhä houkuttelevampia. Haastateltavien keskuudessa käyttövoimien monipuolistuminen, erityisesti autojen sähköistyminen, nähdään yhtenä merkittävimmistä murroksista, joita autoalalla on ollut tämän vuosituhannen aikana. Autojen sähköistymisen kiihtyessä, myös vaikutukset nykyiseen ansaintalogiikkaan ovat merkittävät koko jakeluketjussa. Haastateltavien mukaan autojen sähköistyminen mahdollistaa pidemmällä tähtäimellä lisäpalveluiden myynnin kasvun erilaisten alustaratkaisujen kautta, mutta se aiheuttaa suuren loven perinteisiin kannattaviin tulonlähteisiin eli varaosamyyntiin ja huoltopalveluihin.

H5: -- jälleenmyyjän kannattavuus on perustunut hyvin vahvasti aina jälkimarkkinointiin ja nyt kun se jälkimarkkinointi muuttaa muotoon vielä enemmän kuin tää automyynti. -- jos ajatellaan niinku jälleenmyyjän kannattavuutta niin vielä 10 vuotta sitten mä sanoisin, että 30-40% jälleenmyyjän kannattavuudesta, tuloksen siitä positiivisesta puolesta, niin tuli moottoriöljyn myynnistä. Entäs sitten kun ei ole enää moottoria, johon tarvitaan moottoriöljyä?

H1: On huomattu, että perustuotteeseen pitää liittyä sellaisia käytöstä maksettavia lisäpalveluita, esim. infotainmentin eli ruudun kautta ostettavia lisäpalveluita, kuten esim. lisätehot sähköautoihin. -- Nämä on niitä lisämyynnin tuotteita, mikä on sähköistymisen kautta tullut ja niiden vaikutus perusbisneksen malliin on se, että täytyy löytää uusia keinoja tuoda lisäpalveluita asiakkaille. -- Sähköautossa on noin 50–70 % vähemmän fyysisiä komponentteja kuin polttomoottoriautossa. Tämä täytyy jollain tavalla kompensoida jälkimarkkinoinnissa, ja siksi on pyritty löytämään uusia lisämyyntipalveluita, joilla saadaan katetta.

Aineiston perusteella, jälkimarkkinoinnin kannattavuudessa ja ansaintalogiikassa ei ole enää kyse pelkästään yksittäisistä trendeistä vaan syvemmästä murroksesta. Aluksi haasteet liittyivät autojen pidempiin huoltoväleihin ja siihen, että ajoneuvot tarvitsivat aiempaa harvemmin määräaikaishuoltoa. Viime vuosina tilanne on kuitenkin kärjistynyt sähköistymisen myötä. Sähköautoissa on huomattavasti vähemmän kuluvia komponentteja, mikä vähentää korjaamokäyntien määrää olennaisesti.

Tämä kehitys on vaikuttanut voimakkaasti jälleenmyyjäverkoston taloudelliseen tilanteeseen. Perinteisesti huoltoliiketoiminta on muodostanut suuren osan jälleenmyyjien tulopohjasta, minkä lisäksi se vaikuttaa suorasti maahantuojien varaosamyyntiin. Näiden kahden ansaintakanavan merkittävä supistuminen on jättänyt selkeän aukon, jota ei pystytä kompensoimaan esimerkiksi uusien autojen myynnillä tai erilaisilla myynnin kampanjoilla.

Samalla muutos korostaa ansaintalogiikan laajempaa murrosta. Varaosamyynti ja huoltopalvelut muodostavat perinteisesti kaksi keskeistä tulonlähdettä, mutta sähköistymisen edetessä niiden suhteellinen merkitys vähenee. Tämän vuoksi maahantuojien ja jälleenmyyjien on etsittävä uusia ansaintamalleja, jotka eivät perustu pelkästään autojen myyntiin tai perinteiseen jälkimarkkinointiin. Muutoksen seurauksena ansaintapisteiden monipuolistaminen ja kokonaan uusien lisäpalveluiden kehittäminen nousevat keskeisiksi kysymyksiksi, kun pohditaan toimialan ansaintalogiikan tulevaisuuden rakennetta. Toimialan nykyinen rakenne ja maahantuojan tämänhetkinen asemointi alalla onkin aktiivisen tarkastelun alla.

Yleisenä konsensusena haastateltujen kesken korostuikin nykyisen uusien autojen myyntimallin, jälkimarkkinoinnin ohella, olevan riittämätön tulevaisuuden liiketoimintana, mikäli kokonaismarkkina pysyttääytyy samoissa lukemissa kuin viimeisinä vuosina. Uusien autojen myynti on perinteikkäästi volyymiala, jossa tarkoituksena on myydä mahdollisimman suurella määrällä autoja, mikä on osoittautunut haastavaksi niin Suomessa kuin myös Euroopassa viime vuosina. Euroopan kokonaisymyynti on kuitenkin osoittanut lieviä elpymisen merkkejä. Vaikka haastateltavien mielestä tämä nykyinen malli ei tule todennäköisesti kestäämään tulevaisuudessa ja jonkinlainen rakennemuutos on edessä, ei sen uskota rantautuvan Suomeen ainakaan lähitulevaisuudessa muun muassa näiden uusien suoramyntimallien implementointiin vaadittavien suurien resurssien takia.

H1: Jakelutie, eli miten uusia autoja jaetaan, muuttui selvästi ennen covidia ja sen jälkeen. Oli paljon keskustelua ja vauhtia siinä, että siirrytään tehtaiden suoramyymintimalleihin, eli niin sanottuun agentuurimalliin. Kustannustasoa ei ole onnistuttu pitämään riittävän alhaisena, ja päivittäinen asiakaspalvelu sekä koko prosessi eivät ole monilla toimineet tarpeeksi kustannustehokkaasti. Viime aikoina kehitys on kuitenkin hidastunut. Monet eivät halua lähteä malliin mukaan, koska kokonaistuotteiden kysyntä on ollut matalaa. Alun perin odotettiin markkinoiden kasvavan, mutta ne ovat jääneet paikalleen. Tämän takia jakelutien murrosta ja mallin laajempaa käyttöönottoa ei ole vielä tehty täydessä mittakaavassa. Todennäköisesti se malli tulee aikanaan, mutta kuluttajat eivät ole vielä valmiita siihen, että auton voisi vain klikata ostoskoriin verkossa.

H7: Moni valmistaja on ilmoittanut, että menee tuohon (suoramyymintimalli) suuntaan ja nyt ne koko aika lykännyt sitä päätöstä tai implementointia ja nyt osa jopa sanoo, että he itse asiassa vetäytyy siitä kokonaan, että heidän täytyy miettiä tätä uudelleen.

Liiketoiminnalliselta kannalta maahantuojat asettuvat melko ristiriitaiseen tilanteeseen. Haastateltavat eivät näe nykyisellä mallilla kestävästä tulevaisuudesta, mikäli uusien autojen myyntien volyymit säilyvät nykyisellään, mutta selkeitä muutoksia ansaintalogiikkaan uusien autojen osalta ei ole kuitenkaan havaittavissa ainakaan lähitulevaisuudessa. Maahantuojan pyrkimyksenä onkin keskittyä vaikeassa tilanteessa pitämään ydintoiminnot mahdollisimman kannattavina ja kustannustehokkaina, jotta markkinasuhtanteen kääntyessä olisi mahdollisuuksia pyrkiä panostamaan kilpailuetua luoviin ratkaisuihin ja transformoimaan yritystä kohti entistä vahvemmin palveluliiketoimintaa nykyisten ydintoimintojen lisäksi.

H3: Jos miettii 5 tai 10 vuoden päästä niin niin sanoisin, että autoala on niinku entistä enemmän palveluliiketoimintaa. Mä luulen, että se maahantojen rooli muuttuu enemmän semmoisten jakelija ja distributor-maailmasta niinku ekosysteemin koordinoijaksi tarjoamalla näitä subscription malleja, tilauspalveluita, liikkumisneuvontaa.

Haastateltavat tunnistavat, että autovalmistajat tarvitsevat silti myyntimaihinkin paikallisen toimijan, joka hoitaa jakeluketjua, asiakassuhteita ja brändi-ilmettä kohdemaassa. Nämä osa-alueet nähdään myös maahantuojan ydinosaamisena, jonka korvaaminen olisi pidempiaikainen prosessi ja vaatisi huomattavia rahallisia panostuksia, joihin tämänhetkisessä taloudellisessa tilanteessa ei kovinkaan monella valmistajalla tai toimijalla ole aikomuksia panostaa ensisijaisena prioriteettina. Erityisesti Suomen markkina ei ole nykyvolyymin valossa sellainen liiketoiminta-alue, jossa lähdetäisiin pilotoimaan uusia jakeluketjun malleja.

Haastateltavat tunnistivat, että lyhyellä tähtämellä selkeitä kestävästä kilpailuetua tuottavia ratkaisuja on haastavaa löytää kilpailuvoimien mallin mukaisesti nykyisestä toimintaympäristöstä. Tiettyt ydintoiminnot ja lainalaisuudet, kuten autojen käyttövoimien sähköistyminen, nykyisen ansaintalogiikan uudelleentarkastelu ja jälleenmyyjäverkoston huomioiminen, nähdään enemmänkin kilpailukyvyyn säilyttävinä tai jopa edellyttävinä tekijöinä kuin kilpailuetua luovina tekijöinä. Kokonaisuutena toimialapohjainen näkökulman osuus aineistosta osoittaa, että autoalan murrokseen vastaaminen ja kilpailuedun löytäminen edellyttää toimialapohjaisen tarkastelun lisäksi muiden osa-alueiden tarkastelua sekä näiden yhteisvaikutusta.

## 6.2 Resurssipohjainen näkökulma

Resurssipohjaisen näkökulman osalta haastatteluista tunnistettiin teemoina digitaaliset resurssit ja kyvykkyydet, asiakasdatan hyödyntäminen, jälleenmyyjäverkoston hallinta ja maahantuajaorganisaation muutoskyvykkyys. Aineistosta läpikuultavasti korostui uusien autojen myynnin ja koko toimialan haastava markkinatilanne. Kilpailuvoimien ollessa intensiiviset, on haastavaa, ellei jopa mahdotonta löytää kestävästä kilpailuetua, mikäli maahantuaja tarkastelisi pelkästään ulkoisia tekijöitä toimialatasolla.

### Digitaaliset resurssit ja kyvykkyydet

Haastateltavat uskovat kuitenkin strategiseen ajattelutapaan, jossa kilpailuedun saavuttaminen on mahdollista, markkinatilanteesta riippumatta, yrityksen omien resurssien ja kyvykkyyksien kehittämisen sekä hyödyntämisen avulla.

H3: Meidän kilpailuetu on se, että me ollaan edelläkävijä digitalisaatiossa. -- Data-driven capabilities (datalähtöiset kyvykkyydet) ja sustainable way of moving (kestävä liikkuminen) ja se tuo niinku meille selkeätä kilpailuetua kilpailijoihin nähden, että kuinka me pystytään se koko asiakaspolku hallitsemaan täydellisesti digitaalisesti.

H1: Meillä on globaalilla tasolla digitalisaatiossa ns. state of art (viimeisintä tekniikkaa edustavia) tiettyjä palveluita. -- saadaan asiakkuudesta lisää tietoa ja pystytään tehostamaan sitä myyntipolkua. Ja se on ehkä se erottautumistekijä, millä me voidaan erottautua muista maahantuojista.

Haastatellut näkevät kilpailuedun muodostuvan vahvasti organisaation omien toimien kautta, mikä keskittyy yhä enemmän ja enemmän digitalisaatioon. Aineistosta ilmenee myös, että mikäli digitalisaatiota ei huomioi omissa toiminnoissaan ja prosesseissa, on hyvin todennäköistä, että tulevaisuudessa joutuu ongelmiin pudottuaan kehityksen

vauhdista. Digitalisaatiota ei nähdä konseptina sellaisena, joka olisi vielä perustavanlaatuisesti muuttanut koko toimialaa, mutta sillä on ollut merkittävä vaikutus autoalan kehittymisessä. Digitalisaatiota pidetään itsestänselvyytenä, mutta erottautumistekijät muista nousevatkin siinä kohtaa esiin, kun tarkastellaan digitalisaation laadukkuutta, laajuutta, käytettävyyttä ja lisäarvoa. Monella toimijalla on omia sovelluksia digitalisaation hyödyntämisestä, mutta haastateltavat näkevät, että tällä saralla on autoalalla yleisesti vielä paljon potentiaalia hyödynnettävänä.

Kokonaisuudessaan digitalisaatioon tehtävät panostukset ja sovellukset nähdään VRIO-mallin mukaisesti arvokkaina resursseina, mikäli ne saavuttavat liiketoiminnallisesta näkökulmasta pisteen, jossa lisäarvo on selkeä ja tehokkuus asiakasdatan hallinnan hyödyntämisessä parantuu.

Haastateltavat ovat myös tunnistaneeet organisaation strategiatyöstä, että itsessään digitaaliset alustat, jossa asiakasdata sekä sen hallinta saadaan keskitetysti tuotua maahantuojan omiin järjestelmiin, on tulevaisuuden kestävä kilpailuetu, mikäli se saadaan optimoitua niin tehokkaaksi ja laadukkaaksi kuin organisaation sisällä on esitetty. Tämän kilpailuedun saavuttaminen edellyttää kuitenkin jatkuvaa digitalisaation kehitystyötä, joka tapahtuu yhteistyössä niin emoyhtiön kuin myös jälleenmyyjien kanssa.

H2: Se yliverlainen asia mikä meillä on, on tämä meidän platform, IT-capability (IT-kyvykkyys), kun asiat toimii niinku niitten pitäisi toimia, ei kenelläkään ole samanlaista. Kaikki lähtee siitä asiakkuuden ja asiakasymmärtämisen parantamisesta.

H2: Se oli se strateginen päätös olla mukana liikkumisen palveluiden bisneksessä. Ison asia on ollut se, että ne (emoyhtiö) on lähtenyt panostamaan tähän digitalisuuteen tarpeeksi ajoissa. Se strateginen valinta erottua kilpailusta sen datan hallinnan, asiakkuuden hallinnan kautta on äärettömän fiksu juttu.

### **Jälleenmyyjäverkoston hallinnan ja osallistamisen tärkeys**

Haastateltavat nostavat esille datalähtöisten alustojen luomisen haasteet nykyisessä jakeluketjussa. Nykyisessä autojen myyntimallissa maahantuoja ei ole ollut osallisena virallisessa sopimuksessa eli asiakasdata on lähtökohtaisesti jäänyt vain jälleenmyyjien haltuun. Uuden asiakashallintajärjestelmän implementointi maahantuojan toimesta aiheuttaa jälleenmyyjille todellisuudessa työtä, jonka he ovat tehneet jo entuudestaan

heidän omiin järjestelmiinsä, mikä on aiheuttanut joidenkin jälleenmyyjien keskuudessa vastahakoisuutta.

Negatiivinen ensireaktio nähdään johtuvan siitä, että konkreettista lisäarvoa jälleenmyyjän arkeen ei vielä pystytä täysin aukottomasti tarjoamaan, mikä herättää kysymyksiä tuplatyön tarpeellisuudesta. Tätä on kuitenkin yritetty paikata erilaisilla myyntikannustimilla, jotta kyseisen resurssin implementaatiota ja kehitystyötä pystytään viemään eteenpäin. Tavoitteena on saada maahantuojalle laajemmin tietoa loppuasiakkaista, jotta kyseisten digitaalisten alustojen hyödyt asiakkaiden ymmärryksessä ja nurturoinnissa saadaan maksimoitua. Haastateltavat uskovat, että ajan myötä kyseiset alustat pystyvät tarjoamaan arvokasta lisäarvoa, jota on muiden järjestelmien vaikea jäljitellä yhtä laajassa ja tehokkaassa skaalassa. VRIO-mallin mukaisesti tästä alustasta tulisi toimialalla arvokkaan lisäksi myös harvinainen sekä vaikeasti korvattava.

Lisäarvoa vasta tulevaisuudessa tuottavat järjestelmät eivät ratkaise tämänhetkistä vaikeaa markkinatilannetta, minkä takia haastateltujen keskuudessa oli myös pohdintaa huomion kohdistamisesta tässä hetkessä relevantteihin asioihin, jotka pitävät toiminnan kilpailukykyisenä myös tulevaisuudessa. Uusia järjestelmiä on hankalaa tuoda markkinalle siinä vaiheessa, mikäli muut kilpailukykyyn tekijät ovat päästetty heikentymään, vaikkakin paikallisen maahantuojan tukiverkostona onkin hyvää tulosta tekevä globaali emoyhtiö. Tästä syystä haastatellut näkevät, että nykyisestä jälleenmyyjäverkostosta tulee huolehtia parhaan mukaan, mikä auttaa edistämään omaa asiakashallintajärjestelmää tulevaisuudessa.

H6: Suurin vahvuus on se verkosto. Eli tavallaan että se niinku se on niinku hyvä ymmärtää, että sä tarvitset vahvan ja niinku sitoutuneen verkoston, jotta sä voit ylipäättänsä onnistua. Eli millä me voidaan vaikuttaa siihen meidän suoritustasoon versus kilpailijat niin eka on se verkosto.

Vaikka haastatellut korostavat, että esimerkiksi aukoton asiakashallinnanjärjestelmä tulee olemaan selkeä kilpailuetu, aineisto puoltaa kokonaisvaltaisempaa näkemystä. Haastattelujen ja aineiston perusteella kilpailuetua ei pystytä luomaan yksittäisillä resursseilla, teknologisilla innovaatioilla tai järjestelmillä vaan kilpailuetu syntyy näiden edellä mainittujen resurssien hyödyntämisen ja organisoinnin yhteisten vaikutusten kautta. Digitaaliset alustat, asiakasdata, jälleenmyyjäverkosto ja organisaation sisäinen osaaminen muodostavat resursseina kokonaisuuden, jossa yksi osa-alue pääsee

tuottamaan lisäarvoa todellisuudessa vasta, kun se on tehokkaasti yhdistynyt muihin resursseihin. Ilman yhtä ei ole toista.

Haastateltujen näkemykset korostavat myös sitä, että implementoidessa uusia toimintoja, tulee huomioida muut tärkeät sidosryhmät prosessin aikana. Näihin sidosryhmiin kuuluvat sisäisten liiketoimintafunktioiden lisäksi merkkien autovalmistajat, emoyhtiön pääkonttorin liiketoimintakokonaisuudet, paikalliset jälleenmyyjät, muut myyntiverkoston sidosryhmät sekä loppuasiakkaat.

Erityisesti jälleenmyyjäverkosto asettuu tärkeään asemaan resursseissa, kun tavoitellaan rakenteellista siirtymää uudenlaiseen datan hyödyntämisen aikakauteen.

Jälleenmyyjäverkosto ei ole täysin organisaation suorassa kontrollissa ja sen sitoutumista uusiin järjestelmiin ja toimintamalleihin ei voi pitää itsestäänselvyytenä, mikä vaatii haastateltujen mukaan harkittua tasapainottelua, vaikkakin välillä melko suoraa viestintää, jotta ymmärrys järjestelmän potentiaalista tulee ilmi.

Muutosvastarintaa pidetään mahdollisena ja jopa luontaisena reaktiona, kun pyrkimyksenä on muuttaa jotain jo olemassa olevaa, mikä ei varsinaisesti ole jälleenmyyjän näkökulmasta viallinen tai sellaisessa tilassa, että sen muuttamisesta olisi heille konkreettista hyötyä.

H2: Jos nyt ajattelee meidän platform-maailmaa ja sitä meidän strategian transformaatiopolkua ja me saatiin muutama jälleenmyyjä innostumaan aiheesta, että katsokaas kun tää meidän järjestelmä toimii jossain vaiheessa niin kun sen pitäisi täydellisesti toimia, että se koko putki on implementoitu niin teillä ei oo varaa investoida tommoiseen IT kehitykseen. -- Mustasukkaisuus asiakasdatan omistamisen osalta on olemassa, mutta nimenomaan se järjestelmän teho kun nousee sen riskin yläpuolelle, niin sitten tämä projekti toimii.

H7: No sehän jos sä mietit, että tota jos tota jakeluketjua lyhennetään tai pyritään lyhentää niin se kenellä on ne asiakkaat niin sehän on se ketä sen pelin voittaa. Ja kun meillä kerätään päämäärätietoisesti jopa jälleenmyyjän pienen vitutuksen uhalla sitä asiakastietoa koko aika meille ja meillä on maailmanluokan järjestelmät myllyttää sitä asiakaskantaa ja ymmärtää niitä asiakaskäyttäytymisen muutoksia tai mitä siellä asiakaskannassa tapahtuu, mitä ei yhdelläkään meidän jälleenmyyjällä ole.

### **Maahantuojaorganisaation muutoskyvykkyys**

Haastatellut korostavat digitaalisten järjestelmien implementoimisen ja jälleenmyyjäverkoston hallinnan lisäksi organisaation sisäisiä kyvykkyksiä tärkeänä osa-alueena, jota tulisi kehittää, jotta kilpailuetua olisi mahdollista saavuttaa ja ylläpitää.

Tällä hetkellä panostukset organisaation sisällä menevät normaaliin toimintaan, mutta liiketoimintaa transformoivia vaikutuksia tai ehdotuksia tulee pääosin vain konsernitason emoyhtiöltä. Tähän nähdään pääsyyinä rajalliset resurssit, joista nykyisten toimintojen ylläpitämiseen menee todella iso osuus. Haastateltujen mukaan niin sanotun perustekemisen lomassa pyritään aktiivisesti löytämään uusia mahdollisuuksia strategiatyötä tekevien keskuudessa, mutta tätä uusien mahdollisuuksien etsintää ei ole onnistuttu jalkauttamaan muun henkilöstön keskuuteen.

H7: Me osataan niin kun tää core-bisnes tosi hyvin. Mä voisin sanoa, että siinä me ollaan niinku tosi hyviä. -- Mutta tota sitten kaikki tämmöinen uusien mahdollisuuksien löytäminen näistä globaaleista työkaluista tai ihan ylipäätään vaan markkinoilta uusien mahdollisuuksien löytäminen tai talon sisältä uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen niin eihän me semmoista tehdä ollenkaan.-- Me ei tehdä mitään, mikä poikkeaisi siitä niinku perusarjesta niin niitä mahdollisuuksia täytyy olla.

H2: Joka hemmetin päivä mietitään, että miten me ansaitaan lisää, mikä on meidän syy elää tässä ketjussa? Miten me selvittää, mitä me optimoidaan? Miten me käytetään dataa? Siinä on se murros, eikä niissä tuotteissa. Tuotteet kehittyä aina.

Vuorokauden rajalliset tunnit sekä tämän hetken taloudellinen kurimus asettavat haastateltujen mukaan esteitä uusien mahdollisuuksien löytämiseen. Työntekijät organisaation sisällä ovat erittäin työllistettyjä. Henkilöstön määrä arvioidaan noin 10 prosenttia pienemmäksi kuin muissa maahantuontiorganisaatioissa keskimäärin. Haastatellut korostavat, että organisaatio pärjää todella hyvin ja joustavasti, mutta henkilöstöresurssien niukkuus näyttäytyy tietyissä tilanteissa aiheuttaen esimerkiksi vähäisempää panostusta uusien liiketoimintamallien tai organisaation ulkopuolisten yhteistöiden etsintään.

Resurssipohjaisen näkökulman mukaan yrityksen organisaatorakenteen tulisi tukea yrityksen tavoitteita hyödyntää edellä mainittuja mahdollisuuksia, mutta tällä hetkellä niin ei tapahdu suuremmissa mittakaavassa. Yrityksen tai organisaation ollessa optimaalisesti organisoitunut, luo se itselleen paremmat mahdollisuudet hyödyntää omia resurssejaan ja kyvykkyyksiään. Vaikka panostukset omiin digitaalisiin järjestelmiin ja alustoihin ovat keskiössä tulevaisuuden kilpailuetua määriteltäessä, maahantuojan näkökulmasta myös tärkeä osa-alue on pyrkiä yhdistämään omia kyvykkyyksiä muiden toimijoiden kyvykkyyksiin. Erityisen relevantiksi nähdään, että tulisi myös tarkastella yhteistyömahdollisuuksia oman toimialan ulkopuolelta.

H4: Mielestäni tulevaisuudessa menestyäkseen on katsottava oman toimialan onnistumisten ja strategisten kumppanuuksien sijaan toimialan ulkopuolelle. Tämä on ollut yksi asia, jossa autoteollisuus on mielestäni ollut melko välinpitämätön. Sanoisin jopa, että ylimielinen. (käännetty englannista)

Toimialapohjaisessa näkökulmassa pyritään ylläpitämään ja muovaamaan nykyistä automyyntimallia kannattavampaan suuntaan, mutta omilla resursseilla ja kyvykkyyksissä nähdään kasvun mahdollisuudet ja tulevaisuuden liiketoiminnan ydin. Digitaaliset alustat, asiakasdatan hallinta ja näiden integrointi osaksi lisäpalveluita nykyisissä ja tulevaisissa tuotteissa on yksi suurimmista kilpailueduista, joita haastateltavat tunnustavat yrityksessään. Tämä edellyttää kuitenkin kehitysprosessin kulkua, mutta panostukset emoyhtiön avulla luovat kasvumahdollisuuksia tulevaan sekä mahdollisesti helpotuksia myös nykyiseen liiketoimintamalliin. Kokonaisuutena resurssipohjaisen näkökulman osuus aineistosta osoittaa, että autoalan murrokseen vastaaminen ja kilpailuedun löytäminen edellyttää erityisesti omien resurssien ja kyvykkyyksien hyödyntämistä mahdollisimman hyvin. Haastatellut nostavat kuitenkin esiin, että tämän lisäksi tulee tarkastella myös suurempia kokonaisuuksia, jotka määrittelevät ja muokkaavat autoalaa ja sen toimintaympäristöä.

### **6.3 Institutionaalinen näkökulma**

Institutionaalisen näkökulman osalta haastatteluista tunnistettiin teemoina virallisten ja epävirallisten instituutioiden merkitykset. Virallisista instituutioista teemoina haastatellut toivat esille regulaatioon liittyvät muutokset ja epävirallisista instituutioista kuluttajakäyttäytymiseen liittyvät muutokset. Pääpainopisteenä regulaatiossa tuotiin toistuvasti esille erilaiset päästö- ja turvallisuusvaatimukset, joita asetetaan EU-tasolla valmistajille, millä on suora vaikutus tuotekehitykseen sekä niihin autoihin, joita Eurooppaan pyritään valmistamaan ja tuomaan. Tämän lisäksi haastatellut nostivat paikallisella tasolla tärkeäksi tekijäksi valtion määrittelemät verotukseen liittyvät lait ja säädökset, jotka vaikuttavat laajalti koko jakeluketjun eri sidosryhmien päätöksiin. Epävirallisista instituutioista esiin teemoina nostettiin kuluttajakäyttäytymisen muutokset, joista keskeisimpänä pidetään auton omistajuuteen sekä kuluttajien kasvaviin odotuksiin liittyviä muutoksia. Kuluttajakäyttäytymiseen liittyvät perustavanlaatuiset muutokset liittyen esimerkiksi yhteiskäyttöautojen yleistymiseen liikkumismuotona eivät kuitenkaan näyttäytyä niin merkittävänä tämänhetkisessä maailmantilanteessa, vaan painopiste kohdistuu enemmän rahallisiin elementteihin

auton hankinnassa. Haastatellut tuovat esille, että on mahdotonta saavuttaa kilpailuetua, ellei yritykset ota huomioon instituutioiden vaikutusta.

### **Regulaation muutokset**

Puheenvuorot regulaation roolista sääntöjen luoja korostavat, että erityisesti viralliset instituutiot luovat yrityksille raamit, joiden puitteissa ne pystyvät toimimaan.

Haastateltujen mukaan lainsäädäntö kokonaisuutena toimii tällä hetkellä autoalalle enemmän käsijarruna kuin sen kasvun kiihdyttäjänä. Maahantuojien täytyy aktiivisesti seurata muuttuvaa lainsäädäntöä, joka autoalalla on aktiivisesti tarkastelussa EU-tasolla sekä myös Suomen tasolla. Viralliset instituutiot pyrkivät ohjaamaan kuluttajia ja yrityksiä kohti ympäristöystävällisempiä autoja, mikä näyttäytyy ankarampina veroina perinteisiä käyttövoimia kohtaan ja kevyempinä veroina ympäristöystävällisempiä kohtaan. Haastateltujen mukaan tämä ohjaa kaikkia maahantuojia ja koko alaa, että mitä autoja on kannattavaa valmistaa ja sitä kautta myös määräytyy suuri osa maahantuotavista autoista.

H2: Regulaatiot siis sieltä tulee niinku murrosta ja muutosta joka päivä. Kaikki nää tota CO2- ja BER- ja kierrätysregulaatiot, me eletään joka hemmetin vuosi.

H1: Jos puhutaan -- tuotteen kehittämisestä niin siellä on ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat tuotteen kehitykseen. Meillä on esimerkiksi cafe penaltit (corporate average fuel economy), missä maksetaan sakkoa EU:lle jos autojen päästöt eivät toteudu tietyllä päästötasolla. Sehän on ulkoinen tekijä, joka vaikuttaa alaan ja se pakottaa myöskin muuttamaan sitä toimintamallia. Jos me halutaan saavuttaa 85 gramman keskipäästöt myydyistä ajoneuvoista niin silloin se tarkoittaa, että jos meillä on perinteisiä moottoritekniikoita olemassa, niin meidän on pakko tuoda sellaisia tekniikoita mitkä alentaa, jotta saadaan keskiarvo alaspäin.

Haastateltavien mukaan autoalaa koskeva sääntely kohdistuu EU-tasolla ensisijaisesti valmistajien tekemään ajoneuvojen suunnitteluun, valmistukseen ja EU-alueelle tuonnin prosesseihin. EU-sääntely määrittelee valmistajille rakenteelliset raamit sille, millaisia autoja EU:n markkinalle on mahdollista myydä. Keskeisimpinä raameina tämänhetkisistä EU-säädöksistä haastateltavat korostavat päästö- ja turvallisuusvaatimuksiin koskevia säädöksiä, jotka tiukentuvat ja muuttuvat kiihtyvää tahtia.

Vaikka EU-tasolla päätettävät lait suuntautuvat vahvemmin juridisesti valmistajiin, on niillä selkeä vaikutus myös toiminnallisella ja taloudellisella tasolla maahantuojiin. EU-

tason päätökset eivät suoraan velvoita lähtökohtaisesti maahantuojia, mutta epäsuora vaikutus ilmenee valmistajien päätöksien kautta, kun esimerkiksi valmistuksesta saattaa poistua aikaisempia polttomoottorimalleja, jotka ovat voineet olla maahantuojan maassa kesto-suosikkeja kuluttajien keskuudessa. EU-tasolla pyritään viemään vahvasti eteenpäin päästöystävällisempiä vaihtoehtoja, minkä takia valmistajat saattavat priorisoida sähköistettyjen mallien tuotantoa. Haastateltavien mukaan tämä näyttäytyy erityisesti, kun neuvotellaan valmistajan kanssa tilausvolyymien suhteen erityisesti päästöystävällisempien käyttövoimien kohdalla.

Merkittävimpänä tekijänä haastateltavat nostivat esille kuitenkin paikallisen lainsäädännön merkityksen liiketoimintaan. Esimerkiksi Suomessa merkittävään asemaan haastateltavat nostavat autoveron, jota pidetään yhtenä suurimmista syistä, jotka hidastuttavat uusien autojen myyntiä. Autovero on alun perin otettu käyttöön tilapäisenä verona, mutta se on vakiintunut pysyväksi veroksi. Osa haastateltavista odottaisikin lainsäädännöltä muutoksia autoveroon, jopa sen poistoon, jotta autojen hintakehitys hidastuisi, asiakkaiden ostovoima kasvaisi ja samaten innokkuus autokannan uudistamiseen kiihtyisi myös yksityisasiakkaiden keskuudessa. Ongelmallisena nähdään myös autoveron riippuvaisuus ensirekisteröintimääristä, mikä asettaa entistä kovempaa painetta uusien autojen myynnin edistämiseen jo haastavassa markkinassa. Tämä on yksi syy, minkä takia osa haastateltavista näkisi käyttöön perustuvien verojen olevan hyödyllisempiä niin toimialan kuin myös asiakkaan näkökulmasta niiden ennakoitavuuden takia. Autovero koskeekin kaikkia käyttövoimia paitsi täyssähköisiä autoja.

Valtion luomat kannustimet sähköautoilun edistämiseksi ovat myös tärkeässä roolissa, kun puhutaan hintaherkästä alasta. Kun autoja valmistetaan entistä kehittyneemmillä akkutekniikoilla ja muilla teknologisilla ratkaisuilla, jotka korvaavat perinteiset ratkaisut, on luonnollista, että autojen hintakehityksen käyrä osoittaa ylöspäin ja hinnat nousevat. Esimerkiksi samanhintaisella sähköautolla on huomattavasti alempi verotusarvo kuin vastaavalla polttomoottoriautolla, mikäli autoa käyttää vapaan autoedun tai käyttöedun piirissä eli yleisesti puhuttaessa, työsuhteautona. Haastateltavat ovat havainneet yritysmyyntissä ilmiön, että halukkuuksia olisi ottaa entuudestaan tuttu polttomoottorikäyttöinen merkki ja malli työsuhteautoksi, mutta yritykselle on kannattavampaa siirtyä sähköiseen vastaavaan, koska maksettava luontoisetu on täten matalampi. Näillä kannustimilla voidaan vaikuttaa myös koko autoalan

sähköistymiseen, mikäli ne poistuvat tai muuttuvat sähköistymisen kannalta epäedullisiksi.

H3: Tietenkin sillä on iso merkitys, että mitä miten valtion insentiivit voi vaikuttaa vaikka sähköautoiluun, että just yks kollega sanoo jollain reissulla, että oli ihan kauheata kun yhtäkkiä valtio päätti, että me ei annetakaan sähköautotukea autoille ja koko markkina sulikin niinku ihan hetkessä ,että tietenkin ilman sitä niin kaikki se mitä me tehdään sähköistymisen eteen ja niin edelleen, niin ei tule tapahtumaan, että totta kai sillä on hirveän iso vaikutus.

H2: Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut, mutta ehkä siitäkin puhutaan enemmän ikään kuin isona murroksena kuin mitä se oikeasti on. Se subscription-mallihan on ollut tavallaan koko aika kuukausimaksun muodossa käytössä. Me puhuttiin 5 vuotta takaperin, että nyt tää subscription-malli on nyt se mihin on pakko mennä. Muuten oot ulkona kilpailusta. Ihmiset on tottunut maksamaan kuukausimaksulla kaikki asiansa.

H7: Sama niinku kaikki siirtyminen omistamisesta, palveluun niin Suomessa se on vain marginaalinen osuus eikä semmoisia maita ole koko Euroopassa kauhean montaa, missä se olisi niinku millään tavalla merkittävä bisnes vielä.

### **Kuluttajakäyttämisen muutokset**

Vaikka haastatellut puhuvat yleisesti siitä, että kuukausittaismaksuihin perustuvat auton käyttämisen tai omistamisen mallit eivät ole todellisuudessa mitään uutta autoalalla, on silti tunnistettu, että rakenteellisen muutoksen alkua on havaittavissa kuukausittaismaksuihin perustuvien mallien kasvattaessaan suosiotaan. Haasteeksi useat haastatellut toteavat, että Suomen maantieteellinen rakenne suojelee vielä omistamisen kulttuuria, jota pidetään myös vahvasti juurtuneena suomalaisten kuluttajakäyttämisen ytimeen.

H7: Jos miettii, että yksityisleasing-osuus yksityiskaupasta Ruotsissa on 70-80% tänä päivänä niin tota tää meidän omistamisen kulttuuri on vaan semmoinen, että se vaatii vähän aikaa, että se tännekin pesiytyy, mutta ihan varmasti tulee niinku olemaan pysyvä ja koko aika kasvava osa. Vaikka se yksityisleasingin määrä on tällä hetkellä vielä niinku marginaalisen pientä niin silti nyt heinäkuuhun mennessä oltiin tehty yhtä paljon yksityisleasing-kauppoja kuin viime vuonna yhteensä.

Omistamisen kulttuurin muovautuessa ja kuluttajakäyttämisen muuttuessa, haastatellut näkevät myös uusia mahdollisuuksia, joihin organisaatio on panostanut emoyhtiöstä lähtien. Uskomus on haastateltujen keskuudessa myös vahva, että

tämänkaltainen kuluttajakäyttäytymisen muutos kohti käyttöön perustuvaa mallia tapahtuu ajan myötä, mutta selkeää murrosta ei ole havaittavissa lähitulevaisuudessa. Tämä vahvistaa institutionaalisen näkökulman teoriaa, jossa instituutioiden muutos tapahtuu tyypillisesti asteittain ja vähitellen.

H7: Mutta sitten semmoisia niinku uusia katealtaita on selkeästi tää sanotaan, että on-demand-mobilityksi tai mikskä vaan, mutta tota siis tämmöiset palvelumallit, mitkä tota mahdollistaa sulle sen, että sä et omista autoa vaan sulla on se auto suhteellisen välittömästi käytettävissä sen sun haluaman ajan. Niin kyllä niillä on selvää kysyntää ja siis selvä kysynnän kasvu on, mutta ei sekään mikään murros ole ollut tai mitään mitä tapahtuu niin kun vuodessa tai kahdessa vaan se tapahtuu pikku hiljaa se kuluttajakäyttäytymisen muutos siihen suuntaan.

H1: Samaan aikaan on huomattu, että -- kuluttaja on ehkä enemmän valmis maksamaan käytöstä kuin omistamisesta. COVID muutti tämän pikajuoksulla. Huomattiin, ettei kaikkea tarvitsekaan käydä paikan päällä katsomassa tai koskettamassa.

Omistamis- sekä palvelumallien muuttuessa, muuttuvat myös kuluttajien ja asiakkaiden odotukset tuotteita kohtaan. Koko maailman kehittyessä ja hyödyntäessä digitalisaatiota yhä edistyksellisemmin on myös autojen täytyntä kehittyä siinä mukana. Haastatellut ovat tunnistaneeet, että kokonaisvaltainen kehitys muilla toimialoilla on vaikuttanut myös epäsuorasti autoalaan ja nostanut vaatimustasoja asiakkaiden keskuudessa läpi jakeluketjun. Asiakkaalle ei enää tyypillisesti riitä autoa käyttäessä tai hankkiessa, että se pystyy kuljettamaan käyttäjänsä paikasta toiseen. Auton täytyy tuoda tähän kokemukseen jotain lisäarvoa ja olla yhteydessä käyttäjän muuhun elämään, jotta se nähdään hyödyllisenä osana omaa elämää ja arkea.

H1: Samalla asiakkaiden odotukset ovat muuttuneet: he haluavat enemmän varusteita, mukavuuksia ja digitaalisia ominaisuuksia. Autojen pitää olla synkronoituja omaan elämään, kelloon, sovellukseen, lämmitykseen ja kaikkeen muuhun.

Asiakkaiden odotusten kasvaessa auton liitettävyyteen liittyvissä ominaisuuksissa ja asioissa, myös autojen vastuullisuudesta käytävä keskustelu ilmenee eri muodoissa. Haastateltavien mukaan kukaan toimija ei ole pystynyt selkeästi todistamaan vastuullisuuden aitoa liiketoimintavaikutusta, mutta paradoksaalisesti se tunnistetaan asiana, johon täytyy panostaa julkisen paineen ja mainevaikutusten takia. Lainsäädännölliset velvoitteet, kuten erinäiset tuottajavastuut koskien materiaalien kierrätyksiä tai ympäristövastuut koskien uusien autojen keskimääräisiä päästöjä, ovat

vaikeita tuoda esille asiakkaiden silmissä vastuullisina tekoina, kun ne ovat selkeästi lainsäädännöllisiä asioita eli sääntöjä. Vastuullisuuteen liittyvät paineistukset asiakkaiden odotuksissa näyttäytyvätkin enemmän sellaisissa asioissa, joissa odotukset voidaan ylittää normeista tai säännöistä poikkeavilla tavoilla.

#### **6.4 Yhteenveto tuloksista**

Tulokset osoittavat, että autoalan murros näyttäytyy moniulotteisena ilmiönä, jossa toimialapohjaiset, resurssipohjaiset ja institutionaaliset tekijät linkittyvät vahvasti toisiinsa. Yksittäisen näkökulman kautta murrosta ei ole mahdollista ymmärtää kattavasti, vaikkakin yksittäisiä murroksen osa-alueita voidaan eritellä, vaan kilpailukyvyyn säilyttäminen ja tulevaisuuden mahdollisuuksien tunnistaminen edellyttävät näiden kolmen näkökulman samanaikaista tarkastelua.

Toimialapohjaisen näkökulman osalta aineistosta nousi selkeästi esiin autoalan rakenteelliset kannattavuusongelmat, jotka ovat aiheuttaneet omanlaisensa kriisin alalla. Haastateltavat kuvasivat autoalan olleen pidemmän aikaa suuntautumassa kohti heikompa markkinatilannetta, mikä näyttäytyy nyt haastavana ajanjaksona, jossa uusien autojen volyymit ovat laskeneet merkittävästi ja katteet supistuneet koko jakeluketjussa. Kilpailu näyttäytyy poikkeuksellisen intensiivisenä, sillä toimialalle on tullut uusia toimijoita erityisesti sähköistymisen myötä, samalla kun perinteiset valmistajat ja maahantuojat pyrkivät puolustamaan markkinaosuuksiaan aggressiivisella hinnoittelulla ja kannustimilla. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa kannattavuus heijastuu läpi koko arvoketjun, erityisesti jälleenmyyjäverkostoon, jonka taloudellinen tila nähdään keskeisenä edellytyksenä myös maahantuojan omalle elinvoimaisuudelle ja kannattavuudelle. Tämän lisäksi muun muassa korvaavat tuotteet käytettyjen autojen muodossa ovat lisänneet asiakkaiden neuvotteluvoimaa, mikä on vaikeuttanut entisestään perinteisen ansaintalogiikan mallin kestävyttä. Toimialapohjainen tarkastelu osoittaa, että pelkästään nykyistä automyyntimallia optimoimalla on vaikeaa saavuttaa kestävä kilpailuetua.

Resurssipohjaisesta näkökulmasta tarkasteltuna haastateltavat kuitenkin näkivät selkeitä mahdollisuuksia vastata murrokseen yrityksen omien resurssien ja kyvykkyyksien kautta. Erityisesti digitaaliset alustat, asiakasdatan hallinta ja datalähtöiset kyvykkyydet nousivat keskeisiksi tulevaisuuden kilpailutekijöiksi, joihin tehdään jatkuvasti merkittäviä panostuksia. Digitalisaatiota ei kuitenkaan nähty itsessään

erottautumistekijänä, vaan kilpailuetu syntyy vasta silloin, kun digitaalisia resursseja hyödynnetään systemaattisesti koko asiakaspolun hallinnassa ja yhdistetään muihin keskeisiin resursseihin. Jälleenmyyjäverkosto näyttäytyi aineistossa yhtenä tärkeimmistä, mutta samalla haastavimmista resursseista. Sen sitouttaminen uusiin järjestelmiin ja toimintamalleihin on välttämätöntä asiakasdatan keskittämiseksi, mutta se vaatii tasapainottelua nykyisen ja tulevaisuuden mallin välillä. Jälleenmyyjäverkosto täytyy vakuuttaa järjestelmän tulevaisuuden lisäarvosta, jotta resurssit ja kyvykkyudet pystyvät kehittymään ja luomaan kestävästä kilpailuetua. Lisäksi aineistosta ilmeni, että organisaation sisäinen muutoskyvykyys ja resurssien kohdentaminen rajoittavat tällä hetkellä uusien liiketoimintamahdollisuuksien aktiivista etsimistä, vaikka tarve ansaintalogiikan uudistamiselle tunnustetaan laajasti.

Institutionaalinen näkökulma täydensi edellisiä tarkasteluja tuomalla esiin toimintaympäristön virallisten ja epävirallisten instituutioiden merkityksen. Virallisista instituutioista keskeisimpinä nousivat EU-tason päästö- ja turvallisuusregulaatiot sekä kansallinen verotus, jotka ohjaavat voimakkaasti valmistajien tuotekehitystä ja sitä kautta maahantuojien tuotevalikoimaa. Haastateltavat kokivat sääntelyn tällä hetkellä enemmän markkinaa rajoittavana kuin kasvua tukevana tekijänä, vaikka sen tavoitteet ympäristövastuun näkökulmasta tunnustettiin. Epävirallisista instituutioista puolestaan korostuivat kuluttajakäyttäytymisen ja omistamisen kulttuurin hitaasti etenevät muutokset. Vaikka siirtymä kohti käyttöön perustuvia malleja ja palvelullistumista nähdään väistämättömänä pitkällä aikavälillä, muutos tapahtuu Suomessa asteittain ja on vahvasti sidoksissa taloudellisiin realiteetteihin sekä kulttuurisiin tottumuksiin. Ajankohtaista murrosta tämän osa-alueen osalta ei tunnustettu. Institutionaalinen näkökulma vahvistaa käsitystä siitä, että murros ei yleisesti tapahdu nopeasti, vaan yritysten on sopeuduttava pidemmällä aikavälillä muuttuviin reunaehtoihin ja sääntöihin, vaikkakin ne voivat astua voimaan lyhyellä aikavälillä.

## 7 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella, miten autoalan murroksen strateginen kokonaiskuva rakentuu. Tutkimuskysymystä lähestyttiin tarkastelemalla murroksen käsitettä, autoalan nykytilaa, strategisen kokonaiskuvan muodostumista sekä murroksen ilmenemistä maahantuojaan eri liiketoimintafunktioissa strategian kolmijalan viitekehyksen kautta.

Tutkielman perusteella murros näyttäytyy pitkäkestoisena ja monikerroksisena siirtymänä, joka autoalan kontekstissa ulottuu vakiintuneisiin rakenteisiin, ansaintalogiikkaan ja toimintamalleihin. Tämä siirtymä tapahtuu asteittain, mutta jatkuva muutos nähdään osana jokaista uutta tilaa, johon siirtymä lopulta siirtyy. Tämä luo osittain paradoksaalisen ilmiön, koska on mahdotonta määrittää, että murros on tullut päätökseen, mikäli jatkuva muutos on osana murroksen siirtymää. Murros ei kuitenkaan ilmene yksittäisenä muutoksena, vaan nimenomaan useiden samanaikaisesti tapahtuvien pidempijaksoisten rakenteellisten kehityskulkujen yhteisvaikutuksena.

Murroksen määritelmä herätti haastateltavien keskuudessa runsaasti kysymyksiä, subjektiivisia tulkintoja sekä pohdintaa. Useat haastateltavat vierastivat murroksen käsitettä johtuen siitä syystä, että kyseistä sanaa käytetään löyhästi trendisanana ja sen painoarvo puheenvuoroissa on menettänyt merkitystään, koska murrosta ei ole osattu täsmällisesti määritellä vaan sitä on käytetty samassa kontekstissa disruption, transformaation ja muutoksen kanssa. Haastateltavat pohtivat myös, että voidaanko sanoa, että autoala on kokonaisuudessaan murroksessa, mikäli murros kohdistuu vain tiettyihin osa-alueisiin autoalalla? Eriävät näkemykset autoalan murroksesta kirvoittivat keskustelua, jonka pohjalta yhteisinä nimittäjinä tunnistettiin autoalan toimintaympäristöstä pysyvä epävarmuus ja jatkuvan sopeutumisen vaatimus koskien organisaatioita. Perustavanlaatuisista murrosta ei välttämättä olekaan vielä tapahtunut, vaan autoala on jossain murroksen vaiheessa.

Kokonaisuudessaan autoalan nykytila hahmottuu tutkimuksen perusteella rakenteellisesti haastavana. Uusien autojen volyymit ovat laskeneet pitkällä aikavälillä, katteet ovat laskeneet ja kilpailu on kiristynyt perinteisten toimijoiden välillä, minkä lisäksi uudet toimijat kiristävät kilpailua entisestään. Samanaikaisesti asiakkaiden neuvotteluvoima on kasvanut, käytettyjen autojen houkuttelevuus on lisääntynyt ja

kuluttajien ostokäyttäytyminen on muuttunut varovaisemmaksi taloudellisten paineiden takia. Näiden tekijöiden yhdistelmä on aiheuttanut tilanteen, jossa maahantuajaorganisaatiota sekä koko toimialaa kohtaan kohdistuu merkittävät kannattavuuspaineet, mikä heijastuu läpi koko jakeluketjun.

Maahantuojan strategista kokonaiskuvaa voidaan tarkastella kolmea toisiaan täydentävän näkökulman kautta. Strategian kolmijalan avulla on mahdollista tarkastella toimialapohjaisen näkökulman avulla kilpailun rakennetta ja markkinadynamiikan aktiivista muutosta, joka luo tarvetta keskittyä kannattavuuden säilyttämiseen epävakaassa markkinassa. Resurssipohjainen näkökulma puolestaan korostaa organisaation omien resurssien ja kyvykkyyksien merkitystä kilpailuedun saavuttamisessa, mihin kuuluvat maahantuojan näkökulmasta erityisesti digitaaliset alustat, asiakasdatan hyödyntäminen ja jälleenmyyjäverkoston hallinta. Institutionaalinen näkökulma täydentää näitä kahta näkökulmaa tuomalla esiin muun muassa regulaation, sääntelyn, verotuksen, kuluttajakäyttäytymisen ja kuluttajien odotusten kaltaiset viralliset ja epäviralliset instituutiot, jotka asettavat organisaatioille reunaehdot, joiden mukaan tulee strategisia valintoja ja ylipäätään koko toimintaa toteuttaa.

Vaikkakin tutkielmassa hyödynnettiin kilpailuetua tarkastelevia strategisia näkökulmia autoalan murroksessa, voidaan tutkielman empiirisen aineiston pohjalta todeta, että murros näyttäytyy eri tavoin ja eri painotuksin, kun otetaan huomioon liiketoimintafunktioiden omat tavoitteet. Joissakin funktioissa murros näyttäytyy vahvemmin markkina- ja hintakilpailun muodossa, kun taas joissakin funktioissa tarkastellaan enemmän digitaalisten kyvykkyyksien kehittämistä. Näiden lisäksi tulisi huomioida kokonaisvaltaisesti muun muassa regulaation muutokset, joihin keskittyvät vahvemmin toiset funktiot kuin toiset. Yhteisinä tekijöinä korostuivat kuitenkin kohonneet kannattavuuspaineet, tarve uudistaa nykyisen jakeluketjun ansaintalogiikkaa ja tulevaisuuden epävarmuus.

Keskeinen johtopäätös ja kontribuutio on, että strategian kolmijalan avulla maahantuajaorganisaatio pystyy tarkastelemaan ja ymmärtämään paremmin autoalan murrosta sekä organisaation strategisia suuntaviivoja, joihin tulisi keskittyä. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu ei perustu pelkästään yksittäiseen innovaatioon tai

liiketoimintamalliin, vaan maahantujoorganisaation tulee huomioida samanaikaisesti monia vaikuttavia tekijöitä omien strategisten panostusten lomassa.

Tämä tutkielma on toiminut eräänlaisena avaavana tutkimuksena Suomen autoalan strategisessa kontekstissa, jossa strategiaan ja johtamiseen keskittyvää tutkimusta on vielä hyvin niukasti, jos ollenkaan. Tutkielman painopisteenä oli maahantujoorganisaation näkökulma, mikä jättääkin useita jatkotutkimusmahdollisuuksia, joissa olisi mahdollista tarkastella esimerkiksi muiden autoalan toimijoiden näkökulmasta kriittisimmät haasteet kilpailuedun saavuttamisessa. Yhtenä jatkotutkimusmahdollisuutena olisi myös tarkastella muita maahantujoorganisaatioita vertailututkimuksena, joka voisi sisältää niin pieniä, keskikokoisia kuin myös suuria maahantujoorganisaatioita, jotta Suomen autoalan strategiseen kokonaiskuvaan saataisiin sekä syvyyttä että kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä.

Lisäksi olisi tarkastella säännöllisin aika ajoin autoalan murrosta, jotta voitaisiin tunnistaa autoalan ja koko yhteiskunnan suuntaviivojen suuntia. Esimerkiksi tässä tutkielmassa esille tuotu ansaintalogiikan muutokseen kohdistuva paine voi olla konkretisoitunut lähitulevaisuudessa, minkä ymmärtäminen ja tunnistaminen olisi jatkotutkimusmahdollisuutena hyödyllinen. Tulosten perusteella Suomen autoalan tulevaisuuden rakenne ei ole selkeä, joten tämänkaltaisesta tutkimuksesta voisivat autoalan toimijat hyötyä merkittävästi.

## Lähteet

- ACEA. Euroopan autonvalmistajien yhdistys (2025). New car registrations. <<https://www.acea.auto/pc-registrations/new-car-registrations-1-4-in-october-2025-year-to-date-battery-electric-16-4-market-share/>>, haettu 1.12.2025
- Autoalan Keskusliitto (2017) Autoalan Keskusliiton tiedote: Autoalalla aiempaa valoisimmat tulevaisuuden näkymät: <https://aut.fi/autoalan-keskusliiton-tiedote-autoalalla-aiempaa-valoisimmat-tulevaisuuden-nakymat/>, haettu 25.10.2025
- Autoalan Keskusliitto (2019). Uusien henkilöautojen ensirekisteröintikehitys ja -ennuste. <[https://aut.fi/wp-content/uploads/2025/01/Liite\\_1\\_Ensirekisterointikehitys.pdf](https://aut.fi/wp-content/uploads/2025/01/Liite_1_Ensirekisterointikehitys.pdf)>, haettu 25.10.2025
- Autoalan Tiedotuskeskus (2023). Autoalan liikevaihto. <<https://aut.fi/autoala/autoalan-liikevaihto/>>, haettu 25.10.2025
- Autoalan Tiedotuskeskus (2025a). Käytetyt autot: <https://aut.fi/markkinatilastot/kaytetyt-autot/>, haettu 3.12.2025
- Autoalan Tiedotuskeskus (2025b). Suomen vanha autokanta vaarantaa liikenneturvallisuutta – näin auton ikä vaikuttaa henkilövahinkoriskiin. <<https://aut.fi/suomen-vanha-autokanta-vaarantaa-liikenneturvallisuutta-nain-auton-ika-vaikuttaa-henkilovahinkoriskiin/>>, haettu 23.11.2025
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive* (1993), 9(4), 49.
- Barney, J. B. (2001a). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26(1), 41–56.
- Barney, J. B. (2001b). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
- Barney, J. B. (2014). *Gaining and sustaining competitive advantage* (Fourth edition.). Pearson Education Limited.
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard business review*, 73(1), 43-53.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E. & Werner, S. (2008). Resource-based advantages in an international context. *Journal of Management*, 34(2), 189-217.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press.
- Cohen, M., Agrawal, N., & Agrawal. (2006). Winning in the aftermarket. *Harvard Business Review*, 84(5), 129.
- Deloitte (2020). Aftermarket services.  
<<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/manufacturing-industrial-products/aftermarket-services-digital-differentiator-beyond-COVID-19.html>>, haettu 24.11.2025.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Euroopan unionin neuvosto (2022). Sopimus ensimmäisestä 55-valmiuspaketin ehdotuksesta: EU tiukentaa uusien henkilö- ja pakettiautojen hiilidioksidipäästötavoitteita. <<https://www.consilium.europa.eu/fi/press/press-releases/2022/10/27/first-fit-for-55-proposal-agreed-the-eu-strengthens-targets-for-co2-emissions-for-new-cars-and-vans/>>, haettu 2.12.2025.
- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31(8), Article 0048.
- Geels, F. W., & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 36(3), 399–417.
- Gnann, T., Funke, S., Jakobsson, N., Plötz, P., Sprei, F., & Bennehag, A. (2018). Fast charging infrastructure for electric vehicles: Today's situation and future needs. *Transportation Research. Part D, Transport and Environment*, 62, 314–329.
- Hemavathi, S., & Shinisha, A. (2022). A study on trends and developments in electric vehicle charging technologies. *Journal of Energy Storage*, 52, Article 105013.
- Hirshleifer, J. (1980). *Price theory and applications* (2. ed.). Prentice-Hall.
- Kawamoto, T. (2019). A Systematic Review of the Debate and the Researchers of Disruptive Innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(3), 69–77.
- Kivimaa, P., Laakso, S., Lonkila, A., & Kaljonen, M. (2021). Moving beyond disruptive innovation: A review of disruption in sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 38, 110–126.

- Klein, C., Høj, J., & Machlica, G. (2021). The impacts of the COVID-19 crisis on the automotive sector in Central and Eastern European Countries. OECD Economic Department Working Papers, 1658, 0\_1-18.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics; channels of group life; social planning and action research. *Human Relations (New York)*, 1, 5–41.
- Liikenne- ja viestintäministeriö (2025) Liikenne- ja viestintäministeriön tiedote: Uuden auton hankintaan voi saada romutuspalkkion vuosina 2026-2027.  
<<https://valtioneuvosto.fi/-/1410829/uuden-auton-hankintaan-voi-saada-romutuspalkkion-vuosina-2026-2027>>, haettu 2.12.2025
- Lile, S., Ansari, S. (Shaz), & Urmetzer, F. (2025). Rethinking disruptive innovation: unravelling theoretical controversies and charting new research frontiers. *Innovation (North Sydney)*, 27(3), 394–416.
- Mobility Sweden (2025). Databas nyregistreringar.  
<<https://mobilitysweden.se/statistik/databas-nyregistreringar>>, haettu 21.11.2025.
- Molesworth, M., & Suortti, J.-P. (2002). Buying cars online: the adoption of the web for high-involvement, high-cost purchases. *Journal of Consumer Behaviour*, 2(2), 155–168.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*
- Peng, M. W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of management review*, 28(2), 275-296.
- Peng, M. W., Wang, D. Y. L., & Jiang, Y. (2008). An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920–936.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B. & Chen, H. (2009) The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of management perspectives*, 23(3), 63-81.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95–117.

- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 79–137.
- Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of management review*, 26(1), 22–40.
- Retail Buying Study (2024). Miten suomalaisten ostokäyttäytyminen on muuttunut? <https://www.almamedia.fi/blog/2024/05/22/retail-buying-study-2024-miten-suomalaisten-ostokayttaytyminen-on-muuttunut/>, haettu 4.12.2025
- Riesener, M., Kuhn, M., Blondrath, A., Tariq, B., & Schuh, G. (2023). Concept of a Data-Driven Business Model for Circular Production Equipment. *Proceedings of the Conference on Production Systems and Logistics*, 548–558.
- Riasanow, T., Galic, G., & Böhm, M. (2017). Digital transformation in the automotive industry: towards a generic value network.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141–1166.
- Saccani, N., Songini, L., & Gaiardelli, P. (2006). The role and performance measurement of after-sales in the durable consumer goods industries: an empirical study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(3/4), 259–283.
- The Driven (04.06.2025). EV battery swap specialist Nio to expand into seven new European markets. *The Driven*. <<https://thedriven.io/2025/06/04/ev-battery-swap-specialist-nio-to-expand-into-seven-new-european-markets/>>, haettu 27.11.2025.
- Tilastokeskus (2025). Moottoriajoneuvojen ensirekisteröinnit 1960-2024. *Tilastokeskus*. <[https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_merek/statfin\\_merek\\_pxxt\\_11cb.px/table/tableViewLayout1/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__merek/statfin_merek_pxxt_11cb.px/table/tableViewLayout1/)>, haettu 1.12.2025
- Traficom (2022). Liikenteen vaihtoehtoisten käyttövoimien jakeluverkko. <<https://tieto.traficom.fi/fi/tilastot/liikenteen-vaihtoehtoisten-kayttovoimien-jakeluverkko>>, haettu 12.12.2025
- Traficom (2025). Poikkeuslupa sarjan viimeisille ajoneuvoille (ns. häntälupa). <<https://traficom.fi/fi/liikenne/autoilijat/katsastus/poikkeuslupa-sarjan-viimeisille-ajoneuvoille-ns-hantalupa>>, haettu 12.12.2025

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). The Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in organizational behavior*, 7, 171–222.
- TENK, Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. <[https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)>, haettu 08.02.2026.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Sage.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations*. 14 : Ideas, interests, and identities (4th edition.). SAGE Publications.
- Valtiovarainministeriö (2025a) Ajoneuvovero. <<https://vm.fi/ajoneuvovero>>, haettu 2.12.2025
- Valtiovarainministeriö (2025b) Autovero. <<https://vm.fi/autovero>>, haettu 2.12.2025
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja : 20 työkalua*. Talentum.
- Vuorinen, T., & Huikkola, T. (2023). *Strategiakirja: 25 työkalua*. Alma Talent.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. H. (2018). *Essentials of services marketing* (Third edition.). Pearson.
- Xie, W., Liu, X., He, R., Li, Y., Gao, X., Li, X., Peng, Z., Feng, S., Feng, X., & Yang, S. (2020). Challenges and opportunities toward fast-charging of lithium-ion batteries. *Journal of Energy Storage*, 32, Article 101837.